

Belegschaftskapital als attraktiver Baustein einer Krisenlösung. Verzicht ist keine Alternative.

Beitrag zur gewerkschaftlichen
Debatte.

*„Wanderer, es gibt keinen Weg,
der Weg entsteht im Gehen.“
(Antonio Machado)*

Impressum

Herausgeber:
Dietmar Hexel
DGB Bundesvorstand
Henriette-Herz-Platz 2
10178 Berlin
www.dgb.de

Verantwortlich für den Inhalt: Dietmar Hexel

Druck: PrintNetwork pn GmbH

Stand: Dezember 2009

Preis: kostenlos

Hinweis:
Bestellungen von Broschüren und Materialien des DGBs bitte nur über den Online Bestellservice:
www.dgb-bestellservice.de
Bestellungen von Besteller/innen ohne Zugang zum Internet bitte nur schriftlich an:
PrintNetwork pn GmbH
Stralauer Platz 33 – 34
10243 Berlin

Rückfragen:
Rainald Thannisch
030 – 240 60 605
rainald.thannisch@dgb.de

Inhalt

Worum es geht...	Seite 4
I. Die Herausforderung	Seite 6
1. Wirtschaftliche Lage	Seite 7
2. Mitarbeiterbeteiligung – eine alternative Unternehmensarchitektur	Seite 8
3. Die Sicht der Fremdkapitalgeber und des Staates	Seite 9
4. Die Sicht der Arbeitnehmer/innen	Seite 10
5. Gesichtspunkte für die Ausgestaltung	Seite 11
6. Ein neuer, fundamentaler Blick: Unternehmenswert und Nachhaltigkeit	Seite 12
II. Rechtlicher Rahmen	Seite 15
2. Rechtsformunabhängige Systeme	Seite 16
2.1. Stille Beteiligung	Seite 16
2.2. Genussrechte	Seite 17
2.3. Darlehen für Mitarbeiter/innen	Seite 17
III. Steuern, Sozialversicherung und Insolvenzschutz	Seite 18
IV. Fazit	Seite 21
V. Anhang	Seite 23
Exkurs 1: Arbeiter als Kapitalisten?	Seite 23
Exkurs 2: Die Kostentreiber verstehen	Seite 24
Exkurs 3: Ein neuer Imperativ für die Geschäftswelt	Seite 26
Literatur	Seite 27
Dokumentation	Seite 28
1. Leuchttürme der Kapitalbeteiligung von Beschäftigten	Seite 28
2. „Eckpunkte einer Mitarbeiterbeteiligung in Sanierungsfällen von BMF und BMAS“	Seite 42

Worum es geht...

Die Krise ist längst nicht vorbei. Viele Unternehmen kämpfen ums Überleben. Die spektakulären Fälle sind öffentlich bekannt. Über die Vielzahl anderer, über kleine und mittlere Betriebe wird wenig berichtet. In vielen Branchen sind die Aufträge massiv eingebrochen. Bislang hat die Krise den Arbeitsmarkt – auch dank der Mitwirkung der Gewerkschaften – noch nicht mit voller Wucht erreicht. In vielen Unternehmen, wie auch in vielen Klein- und Mittelbetrieben, drohen jedoch Arbeitsplätze verloren zu gehen – wenn nicht schnell gegengesteuert wird. Zu Beginn des Jahres 2010 wird es nach abgelaufener Kurzarbeit vermutlich eine der größten Entlassungswellen seit vielen Jahren geben. Dann reichen bisher bewährte Instrumente zur Krisenbewältigung nicht mehr aus.

Die Liquidität vieler Unternehmen schmilzt wie Schnee in der Sonne. Für Unternehmen mit weniger als 30 Prozent Eigenkapital wird es kritisch, mit weniger als 20 Prozent sind sie stark gefährdet. Ihre Abhängigkeit von Banken und Finanzinvestoren steigt. Mehr Kredite und höhere Verschuldung sind keine solide Lösung. **Die Alternative lautet: Cashflow bzw. Liquidität und Eigenkapital stärken, gemeinsame Kräfte mobilisieren und mittelfristig mit innovativen Produkten mehr Umsatz machen.** Denn sonst lautet die Antwort wie so oft: klassische Restrukturierung. Im Klartext: Entlassungen.

Gewerkschaften und Betriebsräte waren in Sanierungsfällen und Insolvenzen immer wieder mit alternativen Konzepten erfolgreich. **Doch viel zu**

oft sind die Beschäftigten die Opfer und Verlierer. Sie verzichten auf Lohn und Freizeit – und erhalten dafür keine Gegenleistung. Damit muss Schluss sein. Manager, Aufsichtsräte und Betriebsräte müssen über alternative Strategien und zusätzliche Instrumente verhandeln. Als dauerhafte Wertschöpfer haben Beschäftigte ein hochgradiges Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung der Unternehmen. Sie sind nicht nur stolz auf „ihren“ Betrieb und das bisher Erreichte. Für sie ist das Unternehmen vor allem eine auf viele Jahre angelegte unverzichtbare Existenzgrundlage.

- **Wie können Betriebe trotz sehr geringer Auslastung über einen längeren Zeitraum widerstandsfähig gemacht werden?**
- **Wie muss ein fairer Interessenausgleich zwischen Eigentümern, Managern, Zulieferfirmen und gegebenenfalls dem Staat aussehen?**
- **Wie kann eine andere Art der Allianz zwischen Arbeitnehmer/innen, Eigentümern, Sozialpartnern und Staat (die mit Kurzarbeit, Arbeitslosengeld und Bürgschaften im Boot sind) helfen, noch gesunde Unternehmen zu retten?**

Darüber wird diskutiert und gestritten. Die Beteiligung der Belegschaften am Fremd- bzw. Eigenkapital kann ein zusätzliches Instrument zur Bewältigung der Krise sein. „Gebündeltes Belegschaftskapital“ kann Ertragskraft, Liquidität und Eigen-

kapital der Unternehmen stärken, Verzicht der Arbeitnehmer/innen ohne Gegenleistung verhindern und heilsamen Einfluss auf die Kapitalseite ausüben. Dabei sollen die unterschiedlichen Rollen von Eigentümern, Managern und Arbeitnehmervertretern nicht aufgehoben werden.

Wenn Beschäftigte sich als Sanierer engagieren, hat das Unternehmen die Pflicht, sie am Unternehmen zu beteiligen. Die Losung muss lauten: Faires Tauschgeschäft statt einseitigen Verzichts. Besitzen statt opfern. Von einer späteren Wertsteigerung profitieren dann auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, statt dass die Wertsteigerung nur auf das Konto der Alteigentümer geht. Auch das ist nur fair. Mit neuen „Mini-Kapitalisten“ hat das nichts zu tun. Mit Vernunft, einer langfristigen Unternehmensstrategie und einer gerechten Beteiligung der Beschäftigten dagegen sehr viel.

Gebündeltes Belegschaftskapital ist kein Patentrezept. Und auch nur für bestimmte krisengeschüttelte Unternehmen geeignet. Klar ist aber auch: **Beschäftigte können weder ohne Gegenleistung auf Einkommen verzichten noch unkalkulierbare Risiken eingehen.** Im Falle einer Insolvenz tragen sie schon heute das Hauptrisiko, weil sie es sind, die ihre Arbeit und damit ihre Existenzgrundlage verlieren. Grund genug also, Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, wie Unternehmen überleben können. Mitbestimmung wird dadurch weder überflüssig noch ausgeweitet.

Gewerkschaften und DGB arbeiten an solchen pragmatischen Lösungen, unabhängig von der Rechtsform eines Unternehmens. Aufgeklärte Eigentümer, Manager und Banken werden sich an diesem Prozess beteiligen. Ein „Weiter so!“ oder „Mehr vom Selben“ geht jedenfalls nicht länger. **Unternehmenspolitik, Mitbestimmung und Mitbeteiligung müssen sich mutig neu justieren. Überlebensfähige Unternehmen der Zukunft werden anders als heute aussehen und anders geführt werden.** Bescheidenheit bei den Wachstumsraten, qualitative Treiber, hohes Eigenkapital und eine stärkere Beteiligung von Mitarbeiter/innen werden ihren Charakter und ihre Kultur bestimmen.

Die Überlegungen sind neu – und vor allem unvertraut. Es gibt dafür kein allgemeines „Mandat“ oder einen „Beschluss“. Naturgemäß wird das Für und Wider von Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer/innen weiterhin kontrovers diskutiert. **Zu dieser Diskussion soll das vorliegende Papier vorurteilsfrei beitragen.** Es greift damit Themen auf, die bereits in der Initiative TRENDWENDE, einem Projekt aller Gewerkschaften, diskutiert wurden.

Dietmar Hexel
Mitglied des Geschäftsführenden
Bundesvorstands des DGB

Michael Vassiliadis
Vorsitzender der IG BCE

Die Herausforderung

Zahl der Firmenpleiten steigt

„Wiesbaden (dpa) - Die Zahl der Firmenpleiten in Deutschland steigt weiter. Im September meldeten die deutschen Amtsgerichte 2910 Unternehmensinsolvenzen, das sind 17,4 Prozent mehr als im Vorjahresmonat, wie das Statistische Bundesamt am Dienstag in Wiesbaden mitteilte.

Mehrere besonders große Firmenpleiten trieben zudem die offenen Forderungen der Gläubiger auf ein Rekordniveau. Allein für die im September erfassten Pleiten bezifferten die Gerichte die ausstehende Summe auf 42,6 Milliarden Euro. Im Vorjahresmonat lag diese Summe bei 2,8 Milliarden Euro. Ursache ist vor allem der Zusammenbruch mehrerer Firmen aus der Arcandor-Gruppe.

Der Anstieg bei den Firmenpleiten habe sich damit erneut beschleunigt, erklärte der Insolvenzverwalterverband VID in einer Stellungnahme. «Was wir jetzt beobachten, ist die Welle von Folgeinsolvenzen bei Zulieferern und Dienstleistern», sagte VID-Vorsitzender Siegfried Beck. Besonders stark betroffen seien die Branchen Automobilindustrie, Maschinenbau und Handel.

Für die ersten drei Quartale 2009 zusammen summieren sich die offenen Forderungen auf 75,2 Milliarden Euro. Sie liegen damit schon über dem bisherigen Rekordwert von 61,5 Milliarden Euro für das Gesamtjahr 2002. Bei einer Unternehmenspleite erhalten die Gläubiger in der Regel nur

einen Bruchteil ihres Geldes zurück oder gehen ganz leer aus.

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen dürfte nach Einschätzung des Bundesamtes dieses Jahr auf 34 000 steigen. 2008 waren es noch rund 29 000. Damit erreicht die Pleitewelle aber noch nicht das Ausmaß des Jahres 2003, als mehr als 39 000 Firmen Insolvenz anmeldeten. Von Januar bis September wurden 24 717 Pleiten gemeldet, das entspricht einer Steigerung von 11,2 Prozent. (...)

© sueddeutsche.de – erschienen am 08.12.2009

1. Wirtschaftliche Lage

Die in jüngerer Zeit sichtbaren Zeichen einer allmählichen Erholung der Wirtschaft ändern nichts am grundsätzlichen Befund: Die zweite Weltwirtschaftskrise wird für zahlreiche Unternehmen zur existentiellen Bedrohung und gefährdet in bisher ungekanntem Ausmaß Arbeitsplätze im industriellen Kern Deutschlands. Zugleich werden – nicht zuletzt an der öffentlichen Diskussion über Unternehmensrettung und Kreditklemme – die Grenzen der bisherigen Krisenpolitik sichtbar. Dies ist keine Überraschung: **Nie zuvor in der jüngeren deutschen Wirtschaftsgeschichte sahen sich Unternehmen mit Absatzrückgängen von 30 – 50 Prozent und mehr konfrontiert.** Nie zuvor fand in so kurzer Zeit ein derart dramatischer Kapitalverzehr statt. Nie zuvor war die Zeit so kurz, von Überauslastung und globaler Offensive auf bloße Verteidigung des Bestandes umzustellen.

In dieser Notsituation greifen die üblichen strategischen Formeln häufig nicht. Die klassische Restrukturierung, die meist auf Personalabbau hinausläuft, ist allenfalls in kurzfristiger und enger Betrachtung zielführend für das Unternehmen. Abgesehen von den nicht akzeptablen sozialen Folgen für die Betroffenen schwächt sie das Unternehmen und dessen Zukunftschancen, reduziert Wertschöpfung und verlagert Kostendruck auf die Allgemeinheit.

Die bis 2008 im Überfluss vorhanden gewesenen Finanzierungswege sind verstellt – Eigenkapital ist

bedrohlich teuer geworden, die Kreditpolitik der Banken ist restriktiv. Dennoch wählen die Unternehmen erkennbar überwiegend konventionelle Strategien der Krisenbewältigung. Noch haben Abbau von Auftragsbeständen und Arbeitszeitguthaben, die Kurzarbeiterregelungen und Betriebsvereinbarungen massiven Personalabbau verhindert – auch dank der Gewerkschaften und Betriebsräte. Aber das hält nicht mehr lange. Anfang 2010 ist – nach Ende der Kurzarbeit – die größte Entlassungswelle seit langer Zeit absehbar. Schon jetzt sind über fünf Millionen Arbeitnehmer/innen arbeitslos bzw. unterbeschäftigt.

Der beschriebene herkömmliche Weg birgt fundamentale Risiken:

- Erstens: Wichtige Stützpunkte der deutschen industriellen Basis werden damit aufgegeben, ohne dass dies durch ein klassisches Unternehmensversagen im Wettbewerb erzwungen würde. Es ist ja nicht das eigene schlechte Leistungsprofil, das die Unternehmen zum Schrumpfen zwingt – viele waren oder sind Weltmarktführer in ihrem Feld – sondern ein katastrophales makroökonomisches Ereignis. Dieses Ereignis dauert zu lange, als dass Unternehmen es in den vorhandenen Strukturen überleben können.
- Zweitens: **Es entsteht ein scharfer Konflikt zwischen einzelwirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Logik.** Bei wachsenden und aufnahmefähigen Arbeitsmärkten können sogar drastische Unternehmensrestrukturierungen halbwegs verkraftet

werden. Entlassene Arbeitnehmer/innen finden nach einiger Zeit (meist) anderswo wieder Arbeit, allerdings oft zu schlechteren Bedingungen. In dem Szenario, das sich jetzt abzeichnet, gilt das nicht mehr. **Die meisten entlassenen Arbeitnehmer/innen werden keinen neuen Arbeitsplatz finden: Die Unternehmen wälzen ihre Kosten auf die Allgemeinheit ab.** Die strukturelle Arbeitslosigkeit steigt weiter an, die Möglichkeiten der Menschen verkümmern, ihre Fertigkeiten bleiben ungenutzt, Transferleistungen steigen unproduktiv an.

Wenn Liquiditätsengpässe das Kernproblem sind, müssen Lösungen hier ansetzen. Es müssen Vorschläge entwickelt werden, die dazu beitragen, Liquidität zu sichern und den Break-Even¹ zu senken. Lösungen, die inneres Wachstum der Unternehmen und, gerade jetzt, auch offensive externe Konsolidierung auf Märkten im Umbruch ermöglichen. Lösungen, die Unternehmen widerstandsfähig machen und zeitweise sehr niedrige Auslastungen ertragen lassen, ohne die Kraft für Innovation und nachhaltiges Wachstum zu beschädigen – und die dies alles in einer Weise bewerkstelligen, die einen fairen Interessenausgleich aller Stakeholder ermöglicht. **Dabei sind besonders die Arbeitnehmer/innen als Wertschöpfer des Unternehmens an einer langfristigen und nachhaltigen Entwicklung interessiert, da für sie das Unternehmen**

¹ Break-Even: Die „Gewinnschwelle“ des Unternehmens, an dem Erlös und Kosten einer Produktion gleich hoch sind und somit weder Verlust noch Gewinn erwirtschaftet wird.

ihre zumeist einzige und dauerhafte Existenzgrundlage darstellt.

2. Mitarbeiterbeteiligung – eine alternative Unternehmensarchitektur

In besseren Zeiten sind Stabilität und Beweglichkeit des Unternehmens eine Frage der Qualität von Führung: Erkennt das Management Chancen und Risiken der Märkte, und nutzt es dieses Wissen zu Ausbau oder Verteidigung von operativen Wettbewerbsvorteilen?

Mitarbeiterbeteiligung wird in diesem Zusammenhang durch Mitbestimmung realisiert: auf Mitgestaltung dort, wo die Unternehmensführung Pläne verfolgt, die die Interessen der Arbeitnehmer/innen berühren, vielleicht im Konflikt zu diesen stehen. **Diese grundsätzliche Unternehmensarchitektur steht nicht in Frage.** Jenseits soziokultureller Argumente ist Miteigentum der Arbeitnehmer/innen nicht zwingend oder sogar oft nicht gewünscht, da Arbeitnehmer/innen kein zusätzliches Eigentürrisiko tragen sollten. Das diskutierte angebliche Doppel-Risiko der Beschäftigten ist aber durchaus beherrschbar, zumal eine Zerschlagung oder eine Insolvenz den sofortigen Verlust des Arbeitsplatzes als Existenzgrundlage zur wahrscheinlichen Folge hat.

Im Extremereignis Krise kann die erforderliche Stabilität auf herkömmlichen Wegen vielfach nicht mehr erreicht werden. Vielmehr wird – bei anhal-

tender Absatzkrise und stagnierendem Wachstum – eine extreme Beweglichkeit und eine Stabilität des Unternehmens auf einer höheren Ebene („Meta-Stabilität“) erforderlich, die es möglich macht, dass fixe Ansprüche an das Unternehmen flexibilisiert werden. Das heißt: Banken und Belegschaften, die bisher fix definierte Ansprüche hatten, wie Fremdkapitalzins bzw. Arbeitslohn, wandeln diese zumindest teilweise in flexiblere Ansprüche um. Sie tauschen einen Teil ihrer festen, kurzfristigen Ansprüche gegen mittel- bis langfristige Wertschöpfung.

Schon in der Vergangenheit konnten Strategien der Beteiligung von Mitarbeiter/innen Insolvenzen abwenden und tiefgreifende Restrukturierungen ermöglichen. Die erfolgreichen Sanierungsprozesse der Flachglas Wernberg und der Pfalz-Flugzeugwerke in Speyer sind wichtige Beispiele in Deutschland².

Jetzt, in der flächendeckenden Krisenlage, wurden ähnliche, wenn auch weit umfassendere, Modelle bei ersten Unternehmen (Schaeffler, Opel, Daimler) ins Auge gefasst. Das Daimler-Modell scheiterte an fehlendem steuerrechtlichem Lösungsraum, bei Opel machte die Konzern-„Mutter“ vorerst brutal einen Strich durch größere Eigenständigkeit von Opel und neuen Entwicklungschancen – inzwischen scheint man wieder weiter zu sein. Gleichwohl: Beteiligung von Mitarbeiter/innen wird zu einem zentralen Baustein einer Krisenbewältigungsstrategie werden. Denn eine

² Siehe dazu auch „Leuchttürme der Kapitalbeteiligung von Beschäftigten“ im Anhang

Allianz von Kapitalgebern, Arbeitnehmer/innen und Staat (Kurzarbeitergeld und Bürgschaften) ist in der Lage, die Existenz fundamental gesunder Unternehmen auch in Notzeiten zu sichern.

Dabei wird nicht unbeachtet bleiben, dass möglicherweise staatliche Hilfen – zur Absicherung industrieller Kerne sogar in massiver Form – eingefordert werden, die bei gelingender Sanierung zu einer immensen Wertsteigerung des Unternehmens führen können. Diese Wertsteigerung darf nicht einfach nur für die Alteigentümer positiv verbucht werden. Die Beschäftigten müssen einen fairen Anteil erhalten.

3. Die Sicht der Fremdkapitalgeber und des Staates

Für Fremdkapitalgeber ist die Beteiligung an einer solchen Allianz wirtschaftlich vernünftig. Sie müssen davon ausgehen, dass der Marktwert ihrer Kredite mit dem Anstieg des Unternehmensrisikos ohnehin stark sinkt. Also haben sie die Wahl zwischen einer (im Insolvenzfall weitgehenden) Wertvernichtung und einer Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital (debt-equity-swap). Letztere sichert immerhin einen Anspruch auf einen in Zukunft höheren Wert – insbesondere, wenn das Unternehmen eigentlich wettbewerbsstark ist und nur durch die höhere Gewalt der Krise ein Insolvenzrisiko entsteht.

Auch für den Staat und die Gesellschaft ist Unterstützung in dieser Form sinnvoll. Kurzarbeitergeld

und Bürgschaften sind Brücken in eine Zukunft mit Wertschöpfung und Beschäftigung.

Eigentümer sehen sich – in konventioneller Logik – gezwungen, radikale Restrukturierungen zur Unternehmenssicherung in Gang zu setzen. Senkung des Break-Even war und ist aus dieser Perspektive gleichbedeutend mit Fixkostensenkung – soweit möglich. Der stärkste Ansatzpunkt sind traditionell die Personalkosten – wobei Material- und insbesondere Energiekosten oft nicht beachtet werden, obwohl besonders Energie in vielen Fällen bereits einen deutlich höheren Anteil an den Fixkosten besitzt. Bereits jetzt ist erkennbar, dass viele Unternehmen diesen Weg nach der Kurzarbeit einschlagen werden; dann droht die größte Entlassungswelle der deutschen Nachkriegszeit. Sinnvoll ist das nicht, sozial erst recht nicht.

4. Die Sicht der Arbeitnehmer/innen

Komplexer und schwieriger ist die Lage für Arbeitnehmer/innen. Ihnen fehlen die „tiefen Taschen“, die einen Verzicht auf Lohneinkommen einigermaßen erträglich machen würden. Auch sehen sie sich, zu Recht, nicht als diejenigen, die für die schlechte wirtschaftliche Entwicklung verantwortlich sind. Schließlich haben sie die Krise nicht verursacht. Hier müssen andere Argumente geprüft werden:

- Gerade jetzt liegt die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes auch im ganz persönlichen Interesse jedes Arbeitnehmers und jeder Arbeitnehmerin. Und langfristige Stabilität mag durchaus kurzfristigen Lohnverzicht wert sein (dieser wird, zunehmend, ohnehin gefordert). Belegschaften werden erpressbar, je näher eine drohende Schließung oder ein Verkauf kommt. Das Drama von Karstadt mit einer Forderung des Konkursverwalters an die Belegschaft von 150 Millionen Euro spricht Bände.
- Die Unternehmensstrategie „Restrukturierung“ würde viele Arbeitsplätze zugunsten eines nur vielleicht stabileren Geschäftskerns opfern. Die Strategie Belegschaftssolidarität ist dagegen aus dem Beweggrund gespeist, durch teilweisen Lohnverzicht möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten.
- Langfristiges wirtschaftliches Abwägen ergibt eine deutliche Steigerung des Unternehmenswertes bei Lohnflexibilität: (1) Ein niedriger Break-Even senkt Überlebensrisiken. (2) Niedrigere Aufwände steigern den Ertragswert und damit den Unternehmenswert. (3) Mit eventuellen Freikapazitäten gewinnt das Unternehmen Spielräume für gerade in der Krise wichtige expansive Initiativen.
- Diese Steigerung des Unternehmenswertes, vor allem nach der Krise, muss in handfeste Werte für diejenigen übersetzt werden, die diese Wertsteigerung schaffen bzw. ermöglichen: die Arbeitnehmer/innen. Der Anteil am Unternehmenseigentum, der ihnen dann zukommt, darf kein Geschenk und nicht nur ein

Symbol sein, sondern muss dem realen Wertbeitrag entsprechen.

Miteigentum, das so entsteht, verändert das Zusammenspiel aller Beteiligten deutlich. Arbeitnehmer/innen übernehmen noch mehr Verantwortung. Als Gegenleistung für ihr Risiko erhalten sie substanzielle Anteile am Unternehmen, deren zukünftiger Wert sie für den Lohnverzicht entschädigt – und im Moment über bessere finanzielle Ausstattung des Unternehmens Arbeitsplätze sichert. Das Abkommen über Lohnverzicht für Beteiligung sollte allerdings auch stets eine Risikoprämie enthalten.

Hier unberücksichtigt, aber unstrittig bedeutsam, ist, dass ein Teil des Lohnverzichts durch Versicherungsleistungen (wie Kurzarbeitergeld) oder staatliche Transfers kompensiert werden kann und muss.

Wichtig für die beteiligten Arbeitnehmer/innen ist die Bündelung ihrer Anteile. Die Interessen der Belegschaftsaktionäre können in einem eingetragenen Verein, einer eigenen Gesellschaft oder einer Stiftung gebündelt werden, die auf den Hauptversammlungen des Unternehmens ihrem Anteil entsprechend Einfluss geltend machen kann. Eine solche Möglichkeit bietet sich auch für die Rechtsform der GmbH an. Wichtig ist, dass die Arbeitnehmer/innen, die sich auf solche Lösungen einlassen, die Möglichkeit erhalten, sich untereinander auszutauschen und den Prozess zu begleiten. Dazu sollte ein Netzwerk aus Betriebsräten,

Gewerkschaften, Anwälten und Steuerexperten/innen gebildet werden.

Besonders zu prüfen sind durch intensive Analyse der wirtschaftlichen Lage und eine intensive Diskussion mit allen wichtigen Stakeholdern folgende Aspekte:

- Ist Belegschaftskapital **aussichtsreich**, weil das Unternehmen vor der Krise gut aufgestellt war?
- Ist Belegschaftskapital **lohnend**, weil Arbeitsplatzergänzung und Wertsteigerung möglich sind?
- Ist Belegschaftskapital **sinnvoll**, weil die bisherige Wertschöpfung des Unternehmens zukunftssicher ist?
- Ist Belegschaftskapital besonders **risikoreich** für die Arbeitnehmer/innen oder beherrschbar?

5. Gesichtspunkte für die Ausgestaltung

Belegschaftskapital in der beschriebenen Form ist keine Patentlösung. Es sind Risiken erkennbar, die nur durch verantwortungsbewusstes Handeln aller Beteiligten gesteuert und verarbeitet werden können:

- Belegschaften müssen zu ungewohnter Arbeitszeitflexibilität bereit sein, die es erlaubt, Minderauslastungen von bis zu 50 % abzufedern, auch in einem Zeitraum von

zwei bis drei Jahren. Dies setzt einerseits die vorhandenen großzügigen Kurzarbeitergeldregelungen voraus, andererseits aber auch innovative Konzepte wie Lebensarbeitszeitkonten.

- Belegschaften müssen erkennen, dass sie in einer Doppelbeziehung zum Unternehmen stehen – als Arbeitskraft und als Miteigentümer. Und dass sie dadurch mittelfristig auch zwei Einkommensperspektiven einnehmen: Arbeitsentgelt und späteren Vermögenswertzuwachs.
- Die Produktivität eines Unternehmens kann von stärkerem Engagement der Mitarbeiter/innen auch in der Eigentümerrolle profitieren – in Krisenzeiten oder bei kleineren Unternehmen ist dies ganz gewiss zu erwarten. In guten Zeiten oder bei sehr großen Unternehmen kann es aber auch zu einem „Free Rider-“ oder „Trittbrettfahrerverhalten“ Einzelner führen. Solch unsolidarischem Verhalten sollte durch weitgehende Leistungstransparenz und dadurch entgegen getreten werden, dass die Arbeitnehmer/innen ihr eingebrachtes Kapital in Eigenregie wirksam managen. . Belegschaftskapital alleine reicht nicht. Als Sparrings-Partner und Leistungskatalysator sollte es grundsätzlich einen weiteren, externen Equity-Investor (in Minderheitenposition) geben, der mit professionellem Blick und aus begründetem Eigeninteresse auf Wertsteigerung und konsequentes Management achtet.
- Das Management des Unternehmens muss weiterhin als echter Unternehmer agieren

können. Es muss strategisch und operativ „Druck machen“ und verhindern, dass das Tempo zu langsam wird, die Kompromisse zu zahlreich werden, die Courage zu sehr eingeschränkt wird. Das Unternehmensinteresse, also das Interesse aller, die mit dem Unternehmen in Beziehung stehen, steht im Vordergrund, nicht die Partikularinteressen Einzelner.

- Mittelfristig bedarf es gesetzlicher und institutioneller Regelungen, die sicherstellen, dass Arbeitszeitkonten bei Wechsel in ein anderes Unternehmen übertragbar sind und Arbeitnehmer/innen Eigentumsanteile veräußern können. Die Mobilität von Arbeitnehmer/innen zwischen Betrieben und Branchen bleibt volkswirtschaftlich notwendig.

Vorläufiges Fazit: Derart aufgestellte – und von allen wichtigen Stakeholdern unterstützte – Unternehmen würden durch viel höhere Flexibilität bei unterschiedlicher Auslastung stabiler. Sie könnten mit weit größeren Schwankungen bei Absatz und Kosten (Volatilität) zurechtkommen. Die Einbeziehung der Belange von Arbeitnehmer/innen und Eigentümer/innen könnte Leistungsgerechtigkeit neu definieren. Risiken blieben bei kluger Konstruktion beherrschbar.

6. Ein neuer, fundamentaler Blick: Unternehmenswert und Nachhaltigkeit

Geprägt durch die Ideologie der Finanzmärkte hat sich in den letzten Jahren ein kurzsichtiger, nur monetärer Blick auf Unternehmen und Unternehmenswert durchgesetzt. Gerade den Finanzinvestoren ging es vor allem darum, möglichst schnell einen möglichst hohen Kapitalrückfluss zu erzielen. Letztlich war dies der Maßstab für den Erfolg der Fonds und damit Grundlage für nächste Kapitalrunden. Zugleich bestimmte es den Wert des „Carry“, der Gewinnbeteiligung der Fondsmanager. Sichernde und langfristige Perspektiven spielten nur dann eine Rolle, wenn sie für die Bewertung nützlich erschienen. Zukunftsaussichten und Stabilität steigerten kurzfristig erzielbare Preise.

Besonders die Krise zeigt die Grenzen dieses Ansatzes. Derart geführte Unternehmen sind oft (zu) hoch verschuldet und damit instabil. **Es gilt, sich wieder darauf zu besinnen, was Unternehmenswert eigentlich ausmacht.** Für Unternehmen, die unter Einbeziehung der Stakeholder operieren, gelten andere Maßstäbe: Wettbewerbsstärke, Stabilität und Entwicklungskraft, Verlässlichkeit für Kunden und Zulieferer haben Priorität, wenn es darum geht, Wertschöpfung, Arbeit sowie die Wertentwicklung des Unternehmens langfristig zu sichern. Was zählt, ist Krisenfestigkeit, auch in langfristigen Zeiträumen. Die Verantwortung für alle Stakeholder muss tiefgehend sein.

Eine solche Haltung beeinflusst naturgemäß auch den Blick auf Unternehmen, bei denen die Stakeholder (Arbeitnehmer/innen, Kreditgeber, vielleicht der Staat) auch als Eigentümer Verantwortung mit übernehmen und Risiken mittragen. Der Blickwinkel ändert sich, es geht um fundamentale Qualitäten, und zwar um diese:

- **Langfristige Marktchancen.** War das Unternehmen in den letzten Jahren wirklich marktstark? Hatte es Marktanteilsgewinne? Sichern Forschung und Entwicklung deutliche Wettbewerbsvorteile auch in Zukunft?
- **Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern.** Wie stabil sind Kundenbeziehungen? Sind sie eher unverbindlich oder finden sich stabile Bindungen? Wie hoch sind „switching costs“, also die Kosten für den Wechsel von Kunden und Geschäftspartnern? Wie wichtig ist das Unternehmen für seine kritischen Geschäftspartner in deren Wertschöpfungsketten?
- **Umfassend definierte Produktivität.** Kosten, Qualität und Flexibilität: In welchen Größenordnungen liegt der Angebotsvorteil? Geht es nur um die niedrigsten Angebotskosten (wie in ausgeprägten Commodity-Märkten) oder liegt der Vorteil in einer komplexen Mischung von Fähigkeiten, die schwer kopiert und eher verteidigt werden können?
- **Unersetzbare Fähigkeiten: „Deep skills“.** Gibt es tief verankerte und schwer kopierbare, oft nicht klar greifbare Ressourcen? Sind die Fähigkeiten, die den Unternehmenserfolg bestimmen, marktgängig und durch andere

Anbieter kopierbar? Oder sind sie das Ergebnis vieler ineinandergreifender Fähigkeiten und Talente, die in ganz spezifischer Mischung kombiniert und geführt werden müssen?

- **Durch Markt- und Technologiedynamik bestimmtes Risikoprofil.** Laufen langfristige Trends gegen das Unternehmen oder begünstigen sie es? Ist mit negativen oder positiven Veränderungen am Markt zu rechnen?
- **Unternehmenskultur.** Wie steht es mit der Leistungs- und Veränderungskultur im Unternehmen? Wie stark ist das Vertrauen zueinander? Wie offen die Kommunikation? Wie wichtig ist „Gute Arbeit“? Wie erfolgreich werden schwerwiegende Herausforderungen erkannt und bewältigt? Sind Führung und Expertise denen der stärksten Wettbewerber mindestens gleichwertig? Hat das Management die Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer/innen auf eine Weise im Blick, die geeignet ist, deren Engagement zu fördern? Werden die Beschäftigten als Ideengeber und Wertschöpfer ernst genommen?

Unternehmen, die an diesen Kriterien gemessen schon jetzt ein gutes Profil oder mindestens gute Potenziale haben, sind reif für eine Stakeholder-Allianz und Belegschaftskapital. Hier kann Belegschaftskapital als Mitarbeiterbeteiligung ein Weg aus der Krise sein. Bei anderen nicht, weil das Risiko, „gutes“ Geld „schlechtem“ hinterher zu werfen, zu groß

ist. **Arbeitnehmer/innen können sich dies auf gar keinen Fall leisten.** Auf jeden Fall: Eine fundamentale und gründliche Überprüfung des Unternehmens (Audit) ist unverzichtbar nötig und macht die Chancen weiterer Unternehmensentwicklung für die wichtigsten Akteur/innen deutlich.

II. Rechtlicher Rahmen

Wie die Kapitalbeteiligung von Mitarbeiter/innen am Unternehmen konkret ausgestaltet werden kann, hängt von der wirtschaftlichen und juristischen Lage des Unternehmens ab. Pauschale Handlungsvorschläge, Checklisten oder einfache Formeln gibt es nicht. Jeder Fall muss einzeln bewertet werden. Alternativ zum Belegschaftskapital sind auch andere Formen der Beteiligung denkbar. So könnte etwa vereinbart werden, dass eine Belegschaftsbeteiligung später wieder umgewandelt und die Arbeitnehmer/innen den Wertzuwachs einschließlich Zinsen ausbezahlt bekommen.

Zu beachten ist auch, in welcher Rechtsform das Unternehmen organisiert ist. Im Folgenden sollen die wichtigsten Rechtsformen kurz dargestellt werden. Unterschieden wird dabei zwischen rechtsformunabhängigen und rechtsformspezifischen Systemen.

Über allem steht diese Erkenntnis: Anders, als es auf den ersten Blick vermutet werden könnte, gibt es keinerlei gesellschaftsrechtliche oder gar verfassungsrechtliche Bedenken gegen eine Beteiligung der Arbeitnehmer/innen am Unternehmenskapital.

Durch die Beteiligung von Arbeitnehmer/innen werden weder die Rechte der Eigentümer noch das Recht der Arbeitnehmer/innen auf Mitbestimmung im Aufsichtsrat gefährdet. Dass Aktionäre durch Mehrheitsentscheidung auch einen Arbeitnehmer / eine Arbeitnehmerin in den Aufsichtsrat entsenden könnten, führt nicht zur Pari-

tät bzw. Überparität. In diesem Fall wird der von der Hauptversammlung oder Gesellschafterversammlung benannte Vertreter – auch wenn er / sie Arbeitnehmer/in des Unternehmens ist – als Aktionärsvertreter gewählt und ist der Anteilseignerseite zuzuordnen. Es bleibt der Hauptversammlung überlassen, wen sie in den Aufsichtsrat entsendet. Es ist kein Ziel, über das Belegschaftskapital die vorhandene Balance zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmern zu ändern. Für den Ausbau der bewährten Mitbestimmung gibt es gesonderte Vorstellungen und Instrumente. Auch werden keine Gewerkschaftsvertreter als Aktionärsvertreter einziehen, sondern eben von den Belegschafts-Eigentümern zu wählende Kapitalvertreter, die freilich eine sehr eindeutige Haltung bei der Forderung nach nachhaltigem Unternehmensinteresse und einer vernünftigen Allianz aller Stakeholder einnehmen dürften.

Wie gebündeltes Belegschaftskapital am besten organisiert wird, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Es kristallisieren sich eine Kleine Aktiengesellschaft, ein Verein oder eine Stiftung heraus. In einer Kleinen Aktiengesellschaft hält diese treuhänderisch für die Belegschaft die Anteile und bringt sie – gebündelt als Fondskapital – in das Unternehmen ein.

Unabhängig von einer solchen – je nach Unternehmen – noch detaillierter zu beschreibenden Konstruktion – werden auf den nächsten Seiten die wichtigsten rechtlichen Rahmenbedingungen dargestellt.

1. Rechtsformabhängige Systeme

1.1. Anteile am GmbH-Kapital

Die Arbeitnehmer/innen erwerben Anteile am Kapital der GmbH und werden so zu Gesellschaftern des Unternehmens mit allen Rechten und Pflichten. Damit haften die Arbeitnehmer/innen grundsätzlich auch bis zur Höhe ihrer Einlagen für das Unternehmen.

Wie sie am Gewinn des Unternehmens beteiligt werden, sollte in einer Abrede geregelt werden, die verbindlich im Gesellschaftsvertrag zu verankern ist.

Grundsätzlich können Arbeitnehmer/innen ihre Anteile auch weiterverkaufen, ein solcher Verkauf muss aber notariell beurkundet werden.

1.2. Belegschaftsaktien (AG)

Die Arbeitnehmer/innen werden durch den Erwerb von (Stamm-)Aktien zu Anteilseignern mit allen Rechten und Pflichten.

Sie können auch Vorzugsaktien erwerben. Diese begründen aber gar kein oder nur ein eingeschränktes Stimmrecht und sind dementsprechend auch nur mit eingeschränkten Informations- und Kontrollmöglichkeiten verbunden. Beschäftigte können ihre Belegschaftsaktien grundsätzlich frei weiterverkaufen. Fraglich kann sein, ob sich dafür ein Markt bildet.

Die Zahlung von Dividenden ist möglich.

Die Haftung der Arbeitnehmeraktionäre ist auf die Einlage begrenzt. Dividenden stellen für die Arbeitnehmer/innen Einkommen aus Kapitalvermögen dar.

2. Rechtsformunabhängige Systeme

2.1. Stille Beteiligung

Die Arbeitnehmer/innen eines Unternehmens können dem Unternehmen Kapital als „stille Beteiligung“ zur Verfügung stellen.

Die Arbeitnehmer/innen erhalten damit den Status eines „stillen Gesellschafters“, für dessen Erlangung weder der Abschluss eines notariellen Vertrages noch ein Eintrag in das Handelsregister erforderlich ist.

Als „stille Gesellschafter“ erlangen die Arbeitnehmer/innen jedoch keinerlei Mitwirkungsrechte in den Organen, die die Geschäfte führen oder die Geschäftsführung überwachen.

Die „stillen Gesellschafter“ sind aber berechtigt, den Jahresabschluss zu verlangen und dessen Richtigkeit unter Einsicht der Bücher und Papiere zu prüfen.

Arbeitnehmer/innen, die „stille Gesellschafter“ sind, müssen stets am Gewinn beteiligt werden. Es ist nicht möglich, eine Gewinnbeteiligung etwa durch eine vertragliche Vereinbarung auszuschließen.

ßen. Die Beteiligung am Gewinn ist frei vereinbar. Werden dazu keine vertraglichen Regelungen getroffen, haben die beteiligten Arbeitnehmer/innen Anspruch auf einen nach den „Umständen angemessenen Anteil“.

Die ausgeschütteten Gewinne stellen für die Arbeitnehmer/innen Einkommen aus Kapitalvermögen dar, das zu versteuern ist.

Eine Beteiligung an Verlusten ist grundsätzlich auf die Höhe der geleisteten Einlage beschränkt. Aber durch eine vertragliche Vereinbarung kann auch vollständig ausgeschlossen werden, dass Arbeitnehmer/innen für Verluste mit haften.

2.2. Genussrechte

Die Arbeitnehmer/innen stellen dem Unternehmen Geld zur Verfügung und erhalten im Gegenzug ein Genussrecht an den Gewinnen.

Mit dem Genussrecht erhalten die Arbeitnehmer/innen eine Beteiligung am Gewinn des Unternehmens, aber keine Mitwirkungs- oder Kontrollrechte.

Die Höhe der Gewinnbeteiligung ist frei vereinbar. Oft setzt sich die Gewinnbeteiligung aus zwei Elementen zusammen: einer jährlichen Mindestverzinsung, die vom Gewinn unabhängig ist, und einem Zusatzbetrag, der von der Höhe der Dividende abhängt, die an die Aktionäre ausgeschüttet wird. Eine Beteiligung am Verlust kann vertraglich vereinbart werden.

2.3. Darlehen für Mitarbeiter/innen

Beim Darlehen für Mitarbeiter/innen handelt es sich um einen geschäftsüblichen Darlehensvertrag zwischen den Arbeitnehmer/innen und dem Unternehmen.

Mitwirkungs- oder Kontrollrechte lassen sich aus dem Darlehensvertrag nicht ableiten.

Die Höhe des Zinssatzes kann vereinbart werden. Möglich ist beispielsweise eine Koppelung an die Gewinnentwicklung.

Eine Beteiligung am Verlust erfolgt nicht.

Bei den Zinseinkünften der Arbeitnehmer/innen handelt es sich um Einkommen aus Kapitalvermögen, das entsprechend zu versteuern ist.

III. Steuern, Sozialversicherung und Insolvenzschutz

Belegschaftskapital ist eine Investition der Arbeitnehmer/innen in die Zukunft des Unternehmens – mit der Aussicht, den Arbeitsplatz zu erhalten und an einer zukünftigen Wertsteigerung teilzuhaben. Dafür fallen auf jeden Fall Lohnsteuern und Sozialversicherungsabgaben an, wenn durch einen Gehaltsverzicht mit Verwendungsaufgabe oder eine Schuldumschaffung (Novation) über Ansprüche der Arbeitnehmer/innen wirtschaftlich verfügt wird (unabhängig, ob Lohn, Arbeitszeit, Sonderzahlung oder Gewinnbeteiligung etc.) und es hierdurch zu einem Zufluss von Arbeitslohn kommt.

Anders als beim Gesetz über Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird die Beteiligung an einem Unternehmen grundsätzlich gebündelt ausgeübt. Gebündeltes Belegschaftskapital ist nicht zu verwechseln mit Regelungen von Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand und den Zielsetzungen des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes. Dieses hilft bei den derzeit diskutierten Modellen nicht, da u.a. nach dem Gesetz die Vermögensbeteiligung nicht auf bestehende oder künftige Ansprüche des Arbeitnehmers / der Arbeitnehmerin angerechnet werden darf und der Freibetrag mit 360 Euro zu gering ausfällt. Der Zusammenhang von gebündeltem Belegschaftskapital mit dem Investmentgesetz (InvG) wird hier nicht thematisiert. Andere Steuern fallen nicht an oder sind hier zu vernachlässigen. Eine Lösung kann sowohl ein Freibetragsmodell sein (z.B. 12.000 Euro pro Beschäftigtem und Jahr) oder eine Regelung, nach der die Steuer erst dann gezahlt wird, wenn sie anfällt (Nachgelagertes Modell). Beides wurde

bereits mit dem BMAS und dem BMF diskutiert. Inzwischen liegen dazu Eckpunkte vor (siehe Anlage). Aufgrund der drängenden Aktualität wäre es wichtig, dass schnell die nötigen rechtlichen Grundlagen geschaffen werden. **Es ist strikt darauf zu achten, dass keine Konkurrenz zur Entgeltumwandlung für die Altersvorsorge entsteht.** Deshalb wird nur auf Krisenfälle abgehoben.

Eine Änderung in § 39 Nr. 39 Satz 2 des Einkommenssteuergesetzes könnte wie folgt lauten:

„Voraussetzung für die Steuerfreiheit nach Satz 1 ist, dass

- a. Die Vermögensbeteiligung wird als freiwillige Leistung zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn überlassen und nicht auf bestehende oder künftige Ansprüche angerechnet oder*
- b. die Vermögensbeteiligung wird in Sanierungsfällen oder Sonderfällen durch einen Tarifvertrag geregelt. In einem solchen Fall nach Ziffer b) wird die Mitarbeiterbeteiligung am eigenen Unternehmen bis 12.000 € im Jahr zunächst steuerfrei gestellt. Bei Veräußerung der Beteiligung sind auf die Auszahlung an den Arbeitnehmer / die Arbeitnehmerin Kapitalertragssteuern zu entrichten (nachgelagerte Besteuerung). Das Vorliegen eines Sonderfalles wird auf Antrag des beteiligten Unternehmens oder der zuständigen Gewerkschaft durch einen Ministerentscheid des Ministeri-*

ums für Arbeit und Soziales im Einzelfall geregelt.

- c. Die beiden Beteiligungen gemäß a) und b) müssen mindestens allen Arbeitnehmer/innen offen stehen, die zum Zeitpunkt der Bekanntgabe des Angebots ein Jahr oder länger ununterbrochen in einem gegenwärtigen Dienstverhältnis zum Unternehmen stehen.“*

Zusätzlich zur Lohnsteuer fallen **Sozialabgaben** an. Dazu ist für den Fall von Mitarbeiterbeteiligung eine gesetzliche Regelung nötig. Wie diese genau aussehen muss, ist noch zu erarbeiten. Es geht stets um eine Stundung, nicht um einen Ausfall. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass – wie bei Steuern auch – im Falle einer Insolvenz oder deutlichen Restrukturierung keine oder überhaupt nur geringe Sozialversicherungsbeträge eingezahlt werden. Die Chance über Belegschaftskapital das Unternehmen dauerhaft stabil zu halten, ist aber ungleich größer, was sowohl für die Steuereinnahmen wie für die Sozialkassen von Vorteil ist. Denn bei einer Wertvernichtung würden Staat und Sozialversicherungen nicht nur leer ausgehen, sondern müssten auch Leistungen an die arbeitslosen Arbeitnehmer/innen erbringen.

Ein weiteres Thema ist die **Insolvenzordnung**. Sowohl Banken wie Belegschaften sind daran interessiert, dass ihr eingebrachter Anteil bei eintretender Insolvenz nicht sofort gefährdet ist. **Ansprüche von Arbeitnehmern/innen müssen im Insolvenzverfahren bei der Verteilung der Masse grundsätzlich vorrangig berücksichtigt werden.** Denn anders als bei-

spielsweise Banken bestreiten Arbeitnehmer/innen ihren Lebensunterhalt durch ihr Arbeitseinkommen. Die Befriedigung ihrer Ansprüche ist für sie also existenziell. Dies gilt ebenso für Risiken, die entstehen, wenn Arbeitnehmer/innen im Falle der Insolvenz des Arbeitgebers Kredite geben, die in Eigenkapital umgewandelt werden. Für diese Arbeitnehmerkredite wäre es sinnvoll, das „Sanierungsprivileg“ in § 39 Abs. 4 Satz 2 InsO zu präzisieren, d. h., zeitlich zu befristen.

Steuermodelle

Freibetragsmodell

Vereinbaren Gewerkschaft oder Betriebsrat in einem Sanierungsfall mit dem Unternehmen, dass Ansprüche der Arbeitnehmer/innen nicht ausgezahlt, sondern gebündelt in Eigenkapital des Unternehmens umgewandelt werden, hat jede/r Arbeitnehmer/in jährlich einen einmaligen Freibetrag von bis zu 12.000 Euro für Steuern- und Sozialabgaben.

Stundungsmodell (nachgelagerte Besteuerung)

Vereinbaren Gewerkschaft oder Betriebsrat mit dem Unternehmen, dass Ansprüche der Arbeitnehmer/innen nicht ausgezahlt, sondern in Eigenkapital des Unternehmens umgewandelt werden und wird dieses Kapital in einen Pool eingebracht, so wird die Lohnsteuer in Form einer nachgelagerten Besteuerung erst bei Veräußerung / Ausübung der eingeräumten Beteiligung durch den Arbeitnehmer / die Arbeitnehmerin erhoben. Dies gilt auch für Dividenden / Zinsen auf die Beteiligung.

Hinsichtlich ihrer steuerlichen Wirkung, aber auch hinsichtlich ihrer Risiko-Wirkung für die Arbeitnehmer/innen ist zu empfehlen, auch Optionsmodelle zu prüfen.

IV. Fazit

Konventionelle Lösungen werden der Tiefe der Krise nicht gerecht. Traditionelle Antworten, wie bloße Restrukturierung, lassen keinen weiteren Erfolg erwarten. Auch das Kurzarbeitergeld ist endlich. Verzicht der Arbeitnehmer/innen ohne Gegenleistung macht diese zu Verlierern ohne Zukunft. Gelingen keine neuen Lösungsansätze, werden Unternehmen und damit Existenzen von Arbeitnehmer/innen und Unternehmer/innen unwiderruflich vernichtet. Die sozialen Folgen für die Betroffenen wären schwerwiegend, der Kostentransfer auf die Gesellschaft immens.

Eine neue Unternehmensarchitektur, ein geändertes Beziehungsgeflecht zwischen Management, Belegschaft, Eigentümern und anderen Stakeholdergruppen kann Teil einer Lösung sein. Dazu gehören auch Überlegungen, wie Liquidität und Eigenkapital durch die Belegschaft und weitere Investoren erhöht und gleichzeitig eine einseitige Werterhöhung für die bisherige Kapitaleite vermieden werden kann. Das stets diskutierte angebliche Doppel-Risiko der Arbeitnehmer/innen ist dabei durchaus beherrschbar, zumal eine Insolvenz den sofortigen Verlust der Existenzgrundlage zur wahrscheinlichen Folge hat.

Beim Lösungsansatz Belegschaftskapital tauschen Arbeitnehmer/innen kurzfristige Forderungen an Arbeitgeber gegen Anspruch auf Eigentum, statt auf Ansprüche zu verzichten. Die Arbeitnehmer/innen entlasten das Unternehmen so auf der Liquiditätsebene und / oder stellen ihm zinsgünstiges Kapital zur Verfügung.

Wenn die Arbeitnehmer/innen als Geldgeber für das Unternehmen herangezogen werden, so ist darauf zu achten, dass die Arbeitnehmer/innen im Gegenzug auch tatsächliche Eigentumsrechte am Unternehmen erhalten. Die derzeitige Mitbestimmungsarchitektur bleibt dadurch unverändert.

Anzustreben ist eine tatsächliche Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer/innen in Form von anteiliger Beteiligung am Kapital der GmbH oder AG selbst, nicht eine nur finanzielle Unterstützung des Unternehmens mittels einer Geldeinlage in Form von Darlehen oder „stillen Beteiligungen“.

Mit einer Initiative „Belegschaftskapital als attraktiver Baustein einer Krisenlösung“ könnten die Arbeitnehmer/innen und ihre Gewerkschaften ihre Rolle in der politischen Gestaltung der Ökonomie deutlich stärken. Sie wären Treiber eines neuen sinnvollen Kooperationsmodells.

- Bereits jetzt ist erkennbar, dass beim Einsatz lediglich konventioneller Strategien – Restrukturierung nach Insolvenz oder Übernahme – Massenentlassungen zwangsläufig sind. Mit dem Einsatz des neuen Modells können Gewerkschaften Entlassungen in großem Stil verhindern und dadurch Mitarbeiter/innen / Mitglieder vor Arbeitslosigkeit schützen. Eine neue Art von (Tarif-)Verträgen könnte entstehen. Auch Treuhand-Konstruktionen könnten helfen.
- „Belegschaftskapital“ würde zum alternativen oder ausgleichenden Modell zu einem zuletzt immer weniger beherrschten Hyper-

kapitalismus des bloßen Shareholder Value: ein neues Modell, bei dem Solidarität als Grundwert eine starke Bedeutung hat.

- Gewerkschaften könnten als wesentliche Stakeholder eine prominente Rolle im Aufbau der Institutionen spielen, die für einen breiten Einsatz von Belegschaftskapital erforderlich sind. Dazu gehören etwa Pensionsfonds, Arbeitspools, Arbeitszeitmärkte. Hier Verantwortung zu übernehmen wäre auch aus anderen Gründen wünschenswert.

Gebündeltes Belegschaftskapital ist eine Innovation, geboren aus der Krise. Wir haben als Gewerkschaften durchaus die Chance, uns mit einer derartigen Innovation als Gestalter einer neuen politischen Ökonomie in und nach der Krise zu profilieren, so wie es auch innerhalb der Initiative TRENDWENDE diskutiert wurde.

V. Anhang

Exkurs 1

Arbeiter als Kapitalisten?

von Dietmar Hexel

Auch eine gute Idee kann schnell unter die Räder kommen. Vor allem, wenn sie ungewohnt ist. Während einige fabulieren, dass Arbeitnehmer/innen demnächst alle Aktionäre sind und spekulieren statt arbeiten, wännen andere das freie Unternehmertum durch Mitarbeiterbeteiligung in Gefahr. Belegschaftskapital? Stakeholder-Allianz mit Eigentümern, Banken und Investoren? Das stößt auch in der Tiefe der Gewerkschaftsseele auf Skepsis. Ist das nicht „Verrat“ statt „(Er)Lösung“? Kapitalisten sind Menschen, die sich (weitgehend ohne eigene Arbeit) legal Reichtümer verschaffen, indem sie andere Menschen (und die Natur) ausbeuten. Wenn sich Belegschaftsangehörige mit 5.000, 12.000 oder 20.000 Euro am Unternehmen beteiligen, wird dadurch der Grundwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit kaum aufgehoben. Auch dann müssen Arbeitnehmer/innen noch arbeiten. Auch dann gehört das Unternehmen (obwohl die Werte durch alle geschaffen werden) zum Löwenanteil den bisherigen Eigentümern (oder den Banken). Durch Belegschaftskapital ändern sich die Rolle des Eigentümers und die Rolle der Gewerkschaft nicht. Auch dann muss noch gestritten werden, was und wie produziert und wie der Gewinn verteilt wird.

Gebündeltes Belegschaftskapital ist ein Sanierungsbeitrag in der derzeitigen Absatz- und Liqui-

ditätskrise – und keine neue ideologische Offensive, wie Gesamtmetall oder Wirtschaftswoche es wännen. Die Belegschaft wandelt für drei bis „X“ Jahre einen Teil ihres zukünftigen Einkommens in eine Kapitalbeteiligung um. Sie tauscht kurzfristige, z.B. zukünftige, Lohnansprüche gegen Eigentum am Unternehmen und mittelfristige Wertsteigerung des eigenen Einsatzes. Dadurch wird das Unternehmen in der Krise stabiler, die Aussichten auf bessere Wertschöpfung und nachhaltigen Erfolg steigen, die Arbeitsplätze werden sicherer. Durch den Tausch („dept equity swap“) werden Fixkosten gesenkt, das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital verbessert und die Kreditwürdigkeit (Bonität) des Unternehmens erhöht.

Belegschaftskapital ist eine andere Art des Investments. Die kurzfristige Shareholder-Value-Doktrin hat Unternehmen, Aktionäre, Arbeitnehmer/innen und den Staat arm statt reich gemacht.

Durch Belegschaftskapital wird ein praktischer und funktionsfähiger Gegenpol zum Investor geschaffen, der nur am kurzfristigen Shareholder-Value interessiert ist.

Solch eine Art des Wirtschaftens, die allen Menschen dient, war und ist die alte gewerkschaftliche Idee von Gerechtigkeit und Fairness. Wenn Kapital und Arbeit sich gegenseitig nicht besiegen können, dann sind eine neue Aufstellung und neue Allianzen eine sinnvolle und reizvolle Alternative.

Exkurs 2

Die Kostentreiber verstehen

Quelle: Simon, Hermann (2009): 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise – Wege für ihr Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 61 - 62

„Kostenmanagement hat in der Rezession oberste Priorität. Demgemäß haben auch die meisten Unternehmen reagiert. Bereits in der Frühphase der Krise wurden erste Maßnahmen eingeleitet. Zuerst traf es in der Regel die Leiharbeiter. Die Jahreswende wurde vielfach für verlängerte Betriebsferien genutzt. Damit schlug man gleich zwei Fliegen mit einer Klappe. Mengendruck wurde aus dem Markt genommen, und partielle Lohnkürzungen brachten echte Kosteneinsparungen. Arbeitszeitkonten, die in den Boomjahren stark angewachsen waren, wurden abgebaut. Viele Betriebe gingen im zweiten Schritt auf Kurzarbeit über. Das sind kluge und relativ „weiche“ Maßnahmen, die aber nur ausreichen, wenn die Krise in Ausmaß und Dauer bestimmte Dimensionen nicht überschreitet. Diese Bedingung ist in vielen Branchen nicht mehr erfüllt, sodass härtere Maßnahmen wie Entlassungen und Betriebsstilllegungen unvermeidbar werden.

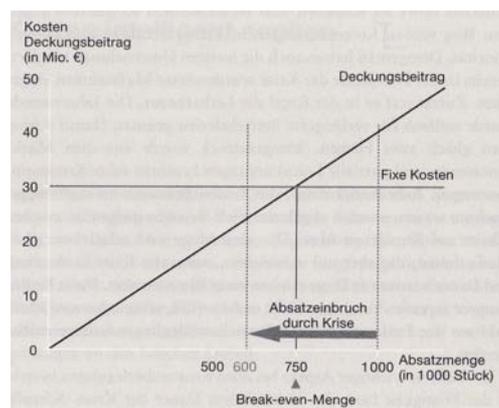
Ein äußerst wichtiger Aspekt bei allen Kostenüberlegungen besteht in der Fristigkeit bzw. der vermutlichen Dauer der Krise. Schnelle und radikale Aktionen wie Stilllegungen und Entlassungen können kurzfristig sinnvoll sein, aber sich langfristig als gravierende Fehlentscheidungen erweisen. Die Unsicherheit darüber, welches Verhalten in

dieser Situation optimal ist, könnte nicht größer sein. Deshalb scheint es angeraten, eine möglichst flexible Anpassung der Kosten zu erreichen, die irreversible Extreme bei bestimmten Parametern vermeidet und stattdessen versucht, an möglichst vielen Rädchen zu drehen, um die notwendigen Einsparungen zu erreichen.

Um die diesbezüglichen Möglichkeiten zu illustrieren, sollen einige einfache Betrachtungen vorgenommen werden. Hierzu dient noch einmal das Beispiel aus Kapitel 1. In der Ausgangssituation lagen der Preis bei 100 Euro, die variablen Stückkosten bei 60 Euro und die Fixkosten bei 30 Millionen Euro. Von dem Produkt wurden 1 Million Stück verkauft, sodass der Umsatz 100 Millionen Euro und der Gewinn 10 Millionen Euro betragen. Wo liegt die Gewinnschwelle oder die sogenannte Break-Even-Menge? Sie ergibt sich, indem man die Fixkosten durch den Stückdeckungsbeitrag (= Preis minus variable Stückkosten, also $100 - 60 = 40$ Euro) dividiert. 30 Millionen Euro dividiert durch 40 Euro ergeben 750.000 Stück. Die Situation ist in der Abbildung [...] dargestellt.

Wir nehmen an, dass der Absatz in der Krise um 40 Prozent auf 600.000 Stück einbricht. Diese Zahl liegt deutlich unter der Break-Even-Menge. Alles andere bleibe unverändert. Der Umsatz sinkt dann auf 60 Millionen Euro. Die Kosten gehen auf 66 Millionen zurück (= 30 Millionen Fixkosten plus $600.000 \times 60 = 36$ Millionen Euro variable Kosten). Es entsteht ein Verlust von 6 Millionen. Die Umsatzrendite von 10 Prozent hat das Vorzeichen

gewechselt. Wenn dieser Zustand anhält, ist die Existenz des Unternehmens gefährdet. In eine derart lebensbedrohende Situation, in der ihr Absatz die Break-Even-Menge deutlich unterschreitet, sind viele Unternehmen geraten.“



Quelle: Simon, Hermann (2009): 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise – Wege für ihr Unternehmen, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York, S. 62

Exkurs 3

Ein neuer Imperativ für die Geschäftswelt: Schaffe eine verantwortungsbewusste Unternehmenskultur.

Quelle: Laszlo, Ervin (1998): „Das dritte Jahrtausend“, Frankfurt am Main, S. 71 ff.

„Trotz der Skepsis einiger Analysten und Investoren gegenüber visionären Strategien und werteorientierten Organisationen und eines harten Kerns, der nicht von der Shareholder-value-Philosophie (nur der Aktienkurs zählt) abrücken will, ist die Unternehmenskultur im Wandel begriffen.

Für diesen Wandel gibt es gute Gründe: Die klassische industrielle Unternehmenskultur ist überholt. Ihr Herzstück war Profit und Wachstum, basierend auf der Prämisse, dass Geschäft sich nur ums Geschäft zu kümmern habe und dass gute Produkte und Leistungen sich von selbst verkaufen – falls nicht, schafft die Werbung die nötige Nachfrage.

In den letzten Jahren dieses Jahrhunderts gilt diese simplifizierende Prämisse nicht mehr: Sie garantiert weder Profit noch Wachstum. Eine Führungskraft, die sich daran orientiert, ist wie ein Pilot, der seine gesamte Aufmerksamkeit auf die Handhabung des Flugzeugs richtet und den Luftraum vernachlässigt.

(...)

Die Verantwortung der Konzerne reicht weiter als ihre juristische Verantwortlichkeit, die sie mit jedem gesetzlichen Mittel zu verringern suchen. Sie bedeutet vielmehr, freiwillig die Verantwor-

tung für die Auswirkungen der Konzernpolitik auf das Leben der Menschen zu übernehmen. Jeder, der direkt oder indirekt mit Produkten, Dienstleistungen und Gewinnen, die das Unternehmen hervorbringt, zu tun hat, ist in gewisser Weise Teilhaber, stakeholder, und gehört zur Anspruchsgruppe des Konzerns. Das Management ist für ihn ebenso verantwortlich wie für die Kunden und Aktionäre. Zusätzlich zu einem umweltverträglichen Produktionsprozess mit geringen Kosten, effektivem Marketing und umfassender Dienstleistung, bedeutet Konkurrenz im heutigen Geschäftsleben, sich seiner Verantwortung für alle Menschen zu stellen, mit denen das Unternehmen Geschäfte macht.

(...)

Verantwortung für alle Teilhaber zu übernehmen bedeutet, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der das Streben nach höchster Qualität durch die Bereitschaft zur Übernahme der vollen Verantwortung ergänzt wird.“

Literatur

- Apitzsch, Wolfgang (2009): Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Sanierungsfall – ein Plädoyer; in: Betriebs Berater, Jg. 64, 5.1.2009 Special 1 / 2009, S. 1
- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales / Referat Öffentlichkeitsarbeit und Internet, Hrsg., (2009): Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Modelle und Förderwege, Berlin
- Bontrup, Heinz-Josef (2009): Gewinn- und Kapitalbeteiligungen. Instrumente für eine gerechtere Verteilung der Wertschöpfung und gegen das Investitionsmonopol des Kapitals. In: Lorenz, Frank / Schneider, Günter (Hrsg.): Raus aus der Krise! Mitbestimmung neu denken: Handlungsoptionen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen. Hamburg
- Buder, Sebastian Patrick (2002): Die Mitarbeiterbeteiligung durch Aktienoptionen und Belegschaftsaktien – Ein Vergleich der arbeitsrechtlichen Aspekte unter Einbeziehung der staatlichen Förderung nach dem 5. VermBG und § 19 a EStG
- DGB (2005): Mitbestimmung – ein Gewinn für Deutschland und Europa, Themenheft Mitbestimmung und Rechtspolitik, S. 25/26, Berlin
- DGB (2008): Arbeitnehmerkapitalbeteiligung in Deutschland. Positionspapier aus der Projektgruppe MAB des Projektes „Mitbestimmung und Teilhabe“, Berlin
- Hans-Böckler-Stiftung; IG BCE Weiden (2002): Arbeitspapier 52, Kapitalbeteiligung am Unternehmen – Das Beispiel der Flachglas Wernberg GmbH, Düsseldorf
- Hartz, Roland; Kranz, Olaf; Steger, Thomas (2009): Der Mitarbeiter als Kapitaleigner – Erzählungen und Projektionen eines gesellschaftlichen Diskurses, Berlin.
- Laszlo, Ervin (1998): Das dritte Jahrtausend. Zukunftsvisionen. Frankfurt am Main
- Scharmer, Otto C. (2009): Theorie U: Von der Zukunft her führen, Heidelberg
- Scheytt, Stefan (2005): Arbeitsplatz vor Aktienkurs, in: Mitbestimmung 4/2005, S. 20 – 23
- Simon, Hermann (2009): 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise – Wege für ihr Unternehmen, Frankfurt am Main

Dokumentation

1. Leuchttürme der Kapitalbeteiligung von Beschäftigten

Zusammengestellt und bewertet von
Rainald Thannisch, Berlin

Leuchtturm 1: Kräftiger Wertzuwachs für die Beschäftigten: Die Pfalz-Flugzeugwerke in Speyer (PFW Aerospace AG)

Ausgangssituation

Die Pfalz-Flugzeugwerke waren 1996/97 von der Schließung bedroht. Mitte der 90er Jahre hatte der niedrige Dollarkurs zu massiven Umsatzeinbrüchen beim Eigentümer Airbus geführt. Im Rahmen des Sanierungsprogramms „Dolores“ (Dollar low rescue), wurde eine Vielzahl von Arbeitsplätzen – vor allem in Deutschland – abgebaut. Davon waren auch die Pfalz-Flugzeugwerke betroffen. Airbus-Industries wollte das Werk schließen.

Konzept

Die Mitarbeiter/innen wollten das Aus nicht ohne Kampf hinnehmen. Die Betriebsräte und Arbeitnehmer/innen formierten unter Mithilfe der lokalen Politik Protest gegen die Schließung des Werkes. Nach einigem Ringen wurde ein Kompromiss mit Airbus-Industries erreicht. Die Mitarbeiter/innen übernahmen in ihrer Gesamtheit das Eigentum an den PFW als Aktionäre. Neben der eigenverantwortlichen Übernahme wurde in den Verträgen mit Airbus eine Fertigungsauftragsgarantie für die folgenden drei Jahre vereinbart. Die

Mitarbeiter/innen wurden zu Eigentümern und die bisherige Werksleitung zur Geschäftsführung. Der Sinn der Übernahme des Werkes durch die Arbeitnehmer/innen war jedoch nicht die Führung der Fabrik auf lange Zeit. Folglich begann man mit der Suche nach einem Käufer.

Erfolg

In der Zwischenzeit erzielten die Pfalz-Flugzeugwerke gute Geschäftsergebnisse. Dies hing vor allem mit einem steigenden Dollarkurs und einem Anstieg der Nachfrage zusammen. Das Werk erwies sich – entgegen der vorherigen Prognosen von Airbus – als sehr profitabel. Die Suche nach einem seriösen Käufer zog sich eine Zeit lang hin, aber letztlich konnte mit dem Safeguard International Fund ein Investor gefunden werden. Die Arbeitnehmer/innen verkauften das Werk nun für insgesamt 45 Millionen Euro. Im Schnitt erhielt jede/r Mitarbeiter/in eine Summe von rund 90.000 Euro für den Verkauf seiner / ihrer Anteile. Die Übernahme des Werkes rettete zum damaligen Zeitpunkt 522 Arbeitsplätze. Heute beschäftigt das Werk zusammen mit seinen Tochtergesellschaften ca. 1.400 Mitarbeiter/innen in verschiedenen Ländern. Als Vehikel für den Verkauf der Aktien an den neuen Investor wurde eine GmbH gegründet, die u.a. die Aktien der Arbeitnehmer/innen bündelte und den Verkauf an den neuen Investor organisierte. Daraus entstand die A-P-Stiftung gGmbH, die sich zum Ziel gesetzt hat, „die Geschichte und Erfahrungen, die mit der Geschichte der Pfalz-Flugzeugwerke verbunden sind, zu bewahren und die Allgemeinheit über

derartige Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu informieren“.

Quellen

- Apitzsch, Wolfgang (2009): Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Sanierungsfall – ein Plädoyer; in Betriebs Berater, Jg. 64, 5.1.2009, Special 1 / 2009, S. 1
- Internetpräsentation der A-P-Stiftung gGmbH unter: <http://a-p-stiftung.de/index.html>

Leuchtturm 2: Nachhaltige Sicherung des Unternehmens durch Belegschafts-Buy-Out: Die Flachglas Wernberg GmbH

Ausgangssituation

Die heutige Flachglas Wernberg GmbH war bis 1999 im Besitz der Flachglas AG, einem Tochterunternehmen der Pilkington AG. Bis 1996 gehörte die Verarbeitung und Veredelung von Glas im Werk Wernberg zum Kerngeschäftsbereich der Pilkington AG. Diese änderte jedoch die Konzernstrategie und plante, die Glasveredelung sowie die Verarbeitung aus dem Kerngeschäft auszugliedern. Bis 1997 – dem Zeitpunkt der strategischen Neuausrichtung – hatte Pilkington jedoch schon eine Teilrestrukturierung des Werkes vorgenommen. Der Produktionsstandort, der vorher in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten war, schrieb bereits wieder schwarze Zahlen. Dennoch konnte das neue Renditeziel des Konzerns von 15 % des Umsatzes in Wernberg nicht erreicht wer-

den. Daraufhin wurden alle Investitionen gestoppt, und die Suche nach eventuellen Kaufinteressenten begann. Der Betrieb, gerade aus der Verlustzone heraus, stand also ohne Investitionsmittel und ohne Käufer da. Die Gefahr der Werkschließung wurde immer größer.

Konzept

Arbeitnehmer/innen und Betriebsrat des Werkes Wernberg wollten eine Stilllegung nicht ohne weiteres hinnehmen. Nach reiflicher Überlegung entwickelten sie ein Konzept zur Mitarbeiter/innen-Beteiligung. Die Initiative ging vom Betriebsratsvorsitzenden und dem zuständigen Bezirksleiter der IG BCE aus. Es folgte eine Reihe von Verhandlungen, um die zeitnah benötigten Investitionsmittel zu beschaffen. Auch die Pilkington AG sah das Konzept der Mitarbeiter/innen-Beteiligung grundsätzlich als eine realistische Alternative zum Verkauf. Sie fror die Verkaufsverhandlungen ein und verschaffte dem Werk somit Zeit, das Konzept zu realisieren. Die Pilkington AG wollte das Werk jedoch vollständig aus der eigenen Bilanz herauslösen, um die eigenen Renditeziele zu erreichen. Es musste folglich ein anderer Mehrheitseigentümer gefunden werden. Aus der ursprünglichen Idee der Mitarbeiter/innen-Beteiligung wurde ein Konzept zur mehrheitlichen Übernahme des Werkes durch die Mitarbeiter/innen entwickelt, nach dem sich die Flachglas Wernberg GmbH zu 51 % im Besitz einer Mitarbeiterbeteiligungs-GmbH befand, die zu 100 % im Besitz einer Mitarbeiter GbR ist. An dieser wiederum sind die Mitarbeiter/innen mit ordentlichen Anteilen und stillen Beteiligungen beteiligt.

Die Mittel für den Kaufpreis der Anteile in Höhe von 3,7 Mio. DM erbrachten die Arbeitnehmer/innen durch Einbringung von jeweils 800 DM in sechs Jahren im Rahmen des Vermögensbildungsgesetzes.

Erfolg

Durch die Mitarbeiter/innen-Beteiligung wurde das Werk Wernberg zu 51 % von seinen Mitarbeiter/innen übernommen. Der Erfolg für die Mitarbeiter/innen und die Gewerkschaft bestand in erster Linie in der Rettung und Sicherung ihrer Arbeitsplätze. Auch konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter/innen-Beteiligung machbar ist. Eine wesentliche Grundlage für das erfolgreiche Modell ist – nach Ansicht seiner Initiatoren – die positive Sozialpartnerschaft, Unternehmenskultur und Mitbestimmung im Pilkington Konzern. Die Flachglas Wernberg GmbH hat sich seit ihrer Gründung sehr erfolgreich entwickelt. Für 2008 konnte ein Gewinn von 4 Mio. Euro realisiert werden. Bis 2011 sind weitere Investitionen von rund 11 Mio. Euro am Standort Wernberg geplant. Am 17. Juli 2009 wurde durch einen Vertrag die Übernahme von Pilkington Schweiz besiegelt. Nach diesem Zusammenschluss sind rund 1.100 Arbeitnehmer/innen für das Unternehmen tätig.

Quellen

- DGB (2005): Mitbestimmung – ein Gewinn für Deutschland und Europa, Themenheft Mitbestimmung und Rechtspolitik, S. 25/26
- Hans-Böckler-Stiftung; IG BCE Weiden (2002): Arbeitspapier 52, Kapitalbeteiligung

am Unternehmen – Das Beispiel der Flachglas Wernberg GmbH, Düsseldorf

- Pressemitteilungen der Flachglas Wernberg GmbH vom 31.12.2008 und vom 17.07.2009
- Informationsmaterial des Betriebsrates und persönliche Gespräche

Leuchtturm 3:

Belegschaftsaktien durch Betriebsvereinbarung: Die Fraport AG

Ausgangssituation

Die Fraport AG ging 2001 an die Börse. Im Rahmen dieses Börsenganges forderte die Arbeitnehmer/innen-Vertretung eine Mitarbeiter/innen-Kapitalbeteiligung. Diese wurde mit dem Mitarbeiteraktienprogramm (MAP) eingeführt.

Konzept

Die bis dahin an die Beschäftigten gezahlte übertarifliche allgemeine Betriebszulage wurde im Rahmen einer Betriebsvereinbarung in das Mitarbeiteraktienprogramm umgewandelt. Gemäß der Betriebsvereinbarung können die Mitarbeiter/innen zwischen vier Modellen wählen. Zur Wahl stehen das Auszahlungsmodell, das Splittingmodell, das Bonusmodell und das innovative Modell. Beim Auszahlungsmodell erhalten die Mitarbeiter/innen 615 Euro ausgezahlt. Bei der zweiten Variante beträgt die Zuwendungshöhe 768 Euro, von denen 460 Euro brutto ausgezahlt werden und zusätzlich Aktien im Wert von maximal 308 Euro erworben werden können. Beim

Bonusmodell wiederum beträgt die Zuwendungshöhe 820 Euro, welche komplett in Form von Aktien ausgezahlt werden. Schließlich gibt es noch ein innovatives Modell, in dem die Beschäftigten über zinslose Darlehen des Unternehmens Fraport-Aktien erwerben können; dazu gewährte die Fraport AG einen Zuwendungsbetrag in Höhe von 850 Euro brutto (das innovative Modell wird jedoch im aktuellen Geschäftsjahr nicht angeboten, die aktuellen Zahlen unterscheiden sich leicht von den oben dargestellten).

Erfolg

Seit der Einführung des MAP im Jahr 2001 ist die Beteiligung daran stetig gewachsen. Seit dem Beginn des Programms wurden insgesamt über 1,2 Mio. Aktien ausgegeben. Im Jahr 2009 entschieden sich 6.428 Beschäftigte für eines der Aktienmodelle. Dies entspricht einer Beteiligung von 54,99 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter/innen. Das erklärte Ziel der Sozialpartner im Unternehmen besteht darin, die Beschäftigten auf diese Weise am langfristig angestrebten Wachstum des Unternehmenswertes teilhaben zu lassen. Darüber hinaus sei die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und der Unternehmenspolitik stark angewachsen.

Quellen

- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales / Referat Öffentlichkeitsarbeit und Internet (Hrsg.): Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Modelle und Förderwege, Berlin, Juni 2009, S. 67

- Internetseiten der Fraport AG
[http://www.fraport.de/cms/investor relations/dok/270/270291.mitarbeiteraktienprogramm](http://www.fraport.de/cms/investor%20relations/dok/270/270291.mitarbeiteraktienprogramm)
- Gespräch mit Arbeitnehmervertreter/innen und Informationsmaterial des Unternehmens

Leuchtturm 4:

Belegschaftsaktien durch Tarifvertrag: Die Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)

Ausgangssituation

Die HHLA machte ihren Beschäftigten erstmals im Rahmen ihres Börsenganges im November 2007 das Angebot, Belegschaftsaktien zu erwerben. Grundlage war ein Tarifvertrag, der unter Beteiligung des HHLA-Betriebsrates zwischen der HHLA und der Gewerkschaft ver.di ausgehandelt wurde. In der Präambel des Tarifvertrages führen die Tarifparteien aus, dass es angesichts der Veränderungen der politischen, ökonomischen und sozialen Bedingungen einer Form der Unternehmensführung und Unternehmensorganisation bedürfe, „die die Mitarbeiter in die unternehmerische Verantwortung einbezieht und an der betrieblichen Wertschöpfung beteiligt“.

Konzept

Zum Börsengang der HHLA wurde den Beschäftigten das Angebot gemacht, Vorzugsaktien zu erwerben. Teilnahmeberechtigt waren sämtliche Arbeitnehmer/innen der HHLA und ihrer inländischen Beteiligungsgesellschaften (mit einer Beteiligung von mindestens 50 %), die sich am ersten

Handelstag der Aktie in einem über mindestens ein Jahr bestehenden unbefristeten und ungekündigten Arbeitsverhältnis befanden. Jede/r der teilnahmeberechtigten Arbeitnehmer/innen konnte vergünstigte Aktien der HHLA zum halben Platzierungspreis bis zu einem Wert von 2.800 Euro beziehen (für Teilzeitbeschäftigte und Auszubildende galten andere Werte). Die HHLA gewährte ihren teilnahmeberechtigten Mitarbeiter/innen weiterhin ein unverzinsliches Darlehen bis zu einem Höchstbetrag von 1.400 Euro. Die Belegschaftsaktien werden von den Beschäftigten in eigenen Wertpapierdepots verwahrt. Für die Aktien gilt eine Sperrfrist von vier Jahren.

Erfolg

Mit dem Beteiligungsmodell hat die HHLA ein Instrument geschaffen, von dem das Unternehmen und die Beschäftigten profitieren. Das Modell der Belegschaftsaktien findet bei den Beschäftigten der HHLA große Akzeptanz. Seit 2007 haben bereits 77 % der Beschäftigten Belegschaftsaktien gezeichnet. Die hohe Akzeptanz des Modells wird vom Unternehmen auch auf die Unterstützung des Betriebsrates zurückgeführt.

Quellen

- BMAS, Bundesministerium für Arbeit und Soziales / Referat Öffentlichkeitsarbeit und Internet (2009): Mitarbeiterkapitalbeteiligung– Modelle und Förderwege, Berlin, Juni , S. 42
- HHLA (o. J.): Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Hamburger Hafen und Logistik AG, Broschüre, Hamburg

Leuchtturm 5: Belegschaftskapital als Instrument im Abwehrkampf gegen aktionistische Aktionäre: Die TUI AG

Ausgangssituation

Seit Jahren fordern Aktionäre – vor allem Investmentfonds, aber auch strategische Investoren – die Zerschlagung des TUI-Konzerns. Insbesondere wollen sie die Schifffahrtstochter HAPAG LLOYD aus dem Konzernverbund herauslösen, da sich die Gesellschaft ihrer Ansicht nach außerhalb des Konzerns besser entwickeln und mehr Wert für die Eigentümer schaffen könne. Nachdem sich TUI jahrelang mit verschiedenen Strategiewechseln gegen diese Angriffe gewehrt hat, trennt sie sich im Oktober 2008 schließlich doch von mehr als der Hälfte ihrer Anteile an der HAPAG LLOYD. Arbeitnehmer/innen-Vertretung und Belegschaft – sowohl der HAPAG LLOYD als auch der Touristiksparte der TUI – setzen sich immer wieder für den Erhalt des Konzernverbundes ein. Als die Konzernmutter TUI AG ihre Bereitschaft zum Verkauf der HAPAG LLOYD veröffentlicht, mischen sie sich ein. Dabei geht es ihnen nicht darum, den Verkauf an sich zu verhindern. Sie kämpfen vielmehr für die Selbständigkeit des Unternehmens und den Erhalt ihrer Arbeitsplätze in Hamburg, als Alternative zu einer aus Sicht der Arbeitnehmervertreter/innen ansonsten ungewissen Zukunft bei einem Verkauf an ein Unternehmen aus Singapur. Dieser letztlich erfolgreiche Abwehrkampf ist ein Beispiel dafür, dass Beschäftigte und ihre Interessenvertretung Einfluss auf Unternehmensverkäufe nehmen können. Zu den Abwehrmaßnahmen ge-

hörte auch die Gründung des TUI-Aktionärinnen- und Aktionärsvereins im Mai 2007.

Konzept

Im TUI-Aktionärinnen und -Aktionärsverein sind aktive und ehemalige Mitarbeiter/innen der TUI zusammengeschlossen, die Aktien des Konzerns besitzen. Der ehrenamtlich organisierte Verein fordert die Belegschaftsaktionäre vor den Hauptversammlungen der TUI AG auf, ihr Stimmrecht auf sie zu übertragen. Der Verein strebt eine ausgewogene Unternehmenspolitik an, die die Interessen der im Konzern arbeitenden Menschen ebenso berücksichtigt wie die der Aktionäre. Dazu gehören Beteiligung am Erfolg, Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen mit einem adäquaten Einkommen sowie eine zukunftsfähige, nachhaltige, sozial und ökologisch verträgliche Unternehmensstrategie. Außerdem will der Verein die aktivistischen Finanzinvestoren aus der Anonymität holen und sie mit den gesellschaftlichen Folgen ihres Handelns konfrontieren. Das geschieht beispielsweise durch regelmäßige Reden des Vereinsvorsitzenden Christoph Großmann auf den Hauptversammlungen.

Die Tätigkeit des Vereins wird durch ein Belegschaftsaktienprogramm der TUI AG begünstigt, die inländischen Mitarbeiter/innen in den Konzerngesellschaften sowie Beschäftigten in einigen europäischen Ländern Aktien zu Vorzugskonditionen anbietet, sofern sie länger als sechs Monate im Konzern tätig sind. Auf den Kaufpreis der Aktie wird eine Ermäßigung von 33,33 % gewährt. Dieses Angebot gilt für maximal 250 TUI-Aktien;

die Aktien unterliegen einer dreijährigen Verkaufssperre. Das Aktienprogramm wird in einem paritätisch besetzten Ausschuss abgestimmt und im Konzernbetriebsrat jährlich beschlossen.

Erfolg

Die Arbeitnehmer/innen, ihre Gewerkschaft ver.di, die Belegschaftsvertreter/innen und die von ihnen angestoßene Debatte leisteten einen vermutlich hohen Anteil daran, den drohenden Verkauf der HAPAG LLOYD nach Singapur zu verhindern, der möglicherweise mit gravierenden Nachteilen für die Arbeitsplatzsicherheit und den Standort Hamburg verbunden gewesen wäre. Es ist zwar nicht möglich, den Beitrag einzelner Aktionsmuster auf den beschriebenen Erfolg zurückzuführen. Es kann jedoch angenommen werden, dass die Interessenvertretung der TUI – auch durch die Arbeit des TUI-Aktionär/innen-Vereins – über besonders vielfältige Artikulations- und Einflussmöglichkeiten verfügt.

Quellen

- Krieger, Alexandra: TUI AG – ein Konzern unter dem Druck des Kapitalmarktes, Hans-Böckler-Stiftung März 2009, S. 6
- Internetseiten des TUI-Aktionärinnen-Aktionärsvereins unter: www.tui-av.de
- Gespräche mit dem TUI-Konzernbetriebsrat und Informationsmaterial des Unternehmens

Leuchtturm 6: Durch lange Tradition und Beharrlichkeit zum Referenzmodell: Der Verein von Be- legschaftsaktionären in der Siemens AG

Ausgangssituation

Der Siemens-Belegschaftsaktionärsverein wurde bereits 1994 gegründet; bereits im Februar 2004 hatten Vereinsmitglieder ihren ersten Auftritt auf der Jahreshauptversammlung. Bis 2001 formierte er angesichts eines Namensstreites mit der Siemens AG unter dem Namen: „Belegschaftsaktionäre Unsere Aktien e.V.“ Der Verein bündelt nach eigenem Verständnis die Interessen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Siemens AG, „die ihre Rechte als Belegschaftsaktionäre aktiv vertreten wollen, an einem konstruktiven Dialog mit der Firmenleitung interessiert sind – mit dem Ziel einer verstärkten Mitarbeiterbeteiligung am Gewinn und Vermögenszuwachs – und den Strukturwandel in einer globalisierten Wirtschaft bejahen, aber gleichzeitig für eine neben den Kapitalinteressen gleichberechtigte Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen eintreten.“

Konzept

Als Ziele definiert der Verein u. a. eine „ausgewogene Unternehmenspolitik, die Mitarbeiterinteressen einen gleichberechtigten Rang einräumt“. Der Verein wendet sich daher gegen eine Shareholder-Value-Politik und gegen überhöhte Verzinsungsansprüche der Kapitaleseite. Die Tätigkeit des Vereins wird durch ein langjähriges Belegschaftsaktienprogramm der Siemens AG begünstigt, dem eine Betriebsvereinbarung zu Grunde liegt. Für

2009 wird ein Basis-Aktien-Programm (hier können die Arbeitnehmer/innen eine feste Anzahl ermäßigter Aktien erwerben) mit einem „Share Matching Plan“ kombiniert, der den Mitarbeiter/innen – auch über die Basisförderung hinaus – für jeweils drei Aktien bei einer Haltefrist von drei Jahren einmalig eine kostenlose „Matching-Aktie“ anbietet. Nach Schätzungen aus dem Verein hätten die Mitarbeiter/innen (darunter jedoch auch die Vorstandsmitglieder) mittlerweile einen Anteil von über 10 % der Aktien, wenn alle jemals ausgegebenen Aktien im Besitz der Mitarbeiter/innen verblieben wären. Damit könnten die Beschäftigten – vorausgesetzt, sie bündelten ihr Aktienvolumen – eine der stärksten Aktionärsvereinigungen von Siemens sein.

Erfolg

Der Verein versteht sich ausdrücklich nicht als „Neben-Betriebsrat“ oder „Neben-Gewerkschaft“. Die Vereinsmitglieder verfolgen das Ziel, zusätzliche Öffentlichkeit auf den Hauptversammlungen des Konzerns zu schaffen und als Vertretung von bis zu 6.000 Belegschaftsaktionären eine vernehmbare Stimme gegen die Kurzfristorientierung der Unternehmenspolitik zu erheben. Viele Belegschaftsaktionäre haben dem Verein eine Dauervollmacht erteilt und damit zur Vertretung ihrer Interessen ermächtigt. Außerdem treten Vereinsmitglieder in Pressemitteilungen und offenen Briefen für eine nachhaltige Unternehmenspolitik ein. Dazu gehören auch die Forderung nach einer Aufklärung der sogenannten AUB-Affäre und die kritische Begleitung und Kommentierung der jüngsten Unternehmensver-

käufe. Durch sein langjähriges und beständiges Engagement ist der Verein ein auch innerhalb der Gewerkschaftsbewegung anerkanntes Best-Practice-Modell. Dazu gehört auch sein Engagement in der Unterstützung weiterer Belegschaftsaktionärsvereine.

Quellen

- Scheytt, Stefan (2005): Arbeitsplatz vor Aktienkurs, in: Mitbestimmung 4/2005, S. 20 – 23
- Internetpräsentation des Belegschaftsaktionärsvereins auf:
<http://www.unsereaktien.de/start.htm>
- Persönliches Gespräch mit einem Vorstandsmitglied des Vereins und Informationsmaterial des Unternehmens

Leuchtturm 7: Kapitalbeteiligung als Rettung in Wendezeiten: Union Werkzeugmaschinen GmbH in Chemnitz

Ausgangssituation

Die Union Werkzeugmaschinen GmbH in Chemnitz ist der älteste Hersteller von Werkzeugmaschinen in Europa. Das 1852 gegründete Unternehmen wurde 1946 enteignet und fungierte als Bestandteil des Werkzeugmaschinenkombinats „Fritz Heckert“. Nach der Wende wurde das Unternehmen als selbständige GmbH ausgegliedert und kam in den Besitz verschiedener Investoren, die jeweils wirtschaftliche Schwierigkeiten aufwiesen.

Die erste Pleite ereignete sich bereits 1992; im Jahr 1996 drohte das endgültige Aus des Unternehmens, als die neue Muttergesellschaft Bremer Vulkan AG Konkurs anmelden musste. Die Arbeitnehmer/innen hatten die große Sorge, dass der Standort „geschlossen und ausgeschlachtet“ werden könnte. Die Besetzung des Betriebes war eine unmittelbare Reaktion darauf.

In dieser existentiellen Krise erarbeiteten leitende Angestellte und Betriebsrat auf Initiative der IG Metall ein Konzept zum Erhalt des Unternehmens als Mitarbeitergesellschaft, das noch im selben Jahr umgesetzt wurde.

Konzept

Das Mitarbeiterbeteiligungskonzept sah die Gründung einer Mitarbeitergesellschaft vor, in die 100 Mitarbeiter/innen eine Einlage von jeweils 10.000 DM eingezahlt haben. Die Gesellschafter wiederum haben den überwiegenden Teil ihrer Kompetenzen an einen Beirat übertragen, der aus Vertreter/innen der Mitarbeiter/innen (unter Einbeziehung der Gewerkschaften) und lokaler Persönlichkeiten bestand. Überhaupt konnte sich das Unternehmen auf ein breites lokales Netzwerk aus Insolvenzverwalter, Arbeitsamt, Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer stützen. Beim Ausscheiden eines Gesellschafters aus dem Unternehmen wurde der Anteil vom Unternehmen zurückverkauft und ggf. an weitere interessierte Mitarbeiter/innen weiterverkauft. Jeder Gesellschafter konnte zudem maximal einen Anteil besitzen; eine Dividendenausschüttung war bis zum Erreichen einer Eigenkapitalquote von 30 % ausgeschlossen.

Die Erfolge und das Endes des Modells

Von den 100 Gesellschaftern konnten im Jahr 1996 zunächst nur 13 eine Arbeit aufnehmen, die anderen blieben arbeitslos. Dank des wirtschaftlichen Erfolgs konnte der letzte Gesellschafter bis Mitte 1997 wieder eingestellt werden. Bereits drei Jahre nach der Neugründung schrieb das Unternehmen wieder schwarze Zahlen.

Gleichwohl haben die Banken die Gesellschafter zunehmend auf den Einstieg eines Investors gedrängt, vermeintlich mit dem Ziel, die Eigenkapitalquote weiter zu erhöhen. Sie hielten das Mitarbeiterbeteiligungsmodell offenbar nicht für geeignet, um „die nächste Wachstumsphase zu bewerkstelligen“ (Handelsblatt). Daher wurde die Mehrheit der Anteile 2006 an einen niederländischen Finanzinvestor verkauft, der den anderen Gesellschaftern jedoch eine Sperrminorität bei grundsätzlichen Fragen zugestehen musste. Mit dem Verlust der Mehrheit hat sich jedoch offenbar auch die für das Unternehmen prägende Atmosphäre verändert und die Verbundenheit mit dem Unternehmen verringert: Als einzelne Mitarbeiter/innen in der aktuellen Wirtschaftskrise ihre Anteile verkaufen wollten, konnte keine Übergabe der Anteile innerhalb der Arbeitnehmerschaft organisiert werden. Letztlich nahmen daher alle Mitarbeiter/innen ein Angebot der Nimbus Gruppe an, ihre Anteile für 15.000 Euro (für 5.100 Euro Einzahlung) zu verkaufen.

Quellen

- Beitrag „Union Werkzeugmaschinen“, am 14. September 2009 in der freien Enzyklopädie Wikipedia erschienen
- Steger, Thomas (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung in Mitarbeiterkapitalbeteiligungs-Unternehmen, in: Benthin, Rainer; Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung – Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt / New York, S. 286 – 307
- MDR (2009): Das Erbe der Kombinate: Mitarbeiterbeteiligung als rettende Idee; im Internet veröffentlicht unter: <http://www.mdr.de/damals/6318629.html>
- „Genug gekämpft“, Beitrag im Handelsblatt vom 15. September 2009

Leuchtturm 8: Mitarbeiterbeteiligung als strategisches Eigentum:

Die voestalpine AG

Ausgangssituation

Bis zu ihrem Börsengang im Jahr 1995 befand sich die voestalpine AG mit Sitz in Linz, Österreich, zu 100% in Staatsbesitz. Das Unternehmen war eines der Fundamente der verstaatlichten österreichischen Industrie (ÖIAG). Bereits in den 80er Jahren kam es bei voestalpine zu umfassenden Restrukturierungsmaßnahmen. Das Unternehmen ging 1995 an die Börse. Im Frühjahr 2000 beschloss die ÖVP-geführte österreichische Bundesregierung ein umfassendes Privatisierungsprogramm. Die angestrebte vollständige

Privatisierung wurde vom Management des Konzerns begrüßt. Der Konzernbetriebsrat sprach sich hingegen mit Unterstützung der Gewerkschaften – letztlich erfolglos – für den Verbleib einer Sperrminorität beim österreichischen Staat aus. Dieser verkaufte im Jahr 2003 seine letzten Firmenanteile. Im Rahmen der Vollprivatisierung wurde jedoch – aufbauend auf der guten Sozialpartnerschaft im Unternehmen – ein Konzept zur Mitarbeiterbeteiligung entwickelt. Das gemeinsame Ziel von Unternehmensleitung und Arbeitnehmer/innen-Vertretung bestand darin, die Mitarbeiterbeteiligung als „strategisches Eigentum“ der Beschäftigten zu realisieren und damit einen Beitrag zu einer stabilen Eigentümerstruktur zu leisten. Außerdem konnten Arbeitnehmer/innen so an Kursteigerungen und Dividenden teilhaben. Konzerninterne Arbeitsgruppen, bestehend aus Vertreter/innen der Unternehmensleitung und des Konzernbetriebsrates analysierten die rechtlichen Möglichkeiten für einen derartigen Ansatz und entwickelten selbstständig ein entsprechendes Modell. Um das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zu realisieren, wurde die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung ins Leben gerufen, die das gesamte Modell administriert und auch kreditfinanziert Aktien erwirbt, die sukzessive von den Mitarbeiter/innen erworben werden.

Konzept

Die Beschäftigten sind Eigentümer der Aktien, erhalten auch die Dividende, übergeben jedoch ihr Stimmrecht während der gesamten Beschäftigungsdauer an die Privatstiftung, die das Stimmrecht aller Mitarbeiteraktien bündelt. Als Grund-

lage für das Beteiligungsprogramm dient das österreichische System von Kollektivverträgen (Tarifverträgen), das die Möglichkeit vorsieht, Teile der flächendeckenden Lohn- und Gehaltserhöhungen zweckgebunden alternativ verwenden zu können. Konkret wird ein Teil der prozentualen tariflichen Lohnerhöhung für den Aufbau der Mitarbeiterbeteiligung verwendet. Zusätzlich wird ein Teil der jährlichen Gewinnbeteiligung in Aktien ausbezahlt. Die Rahmenbedingungen beruhen auch auf einer Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Konzernbetriebsrat. Begünstigend wirkt sich weiterhin das österreichische Steuergesetz aus, demzufolge Aktien des eigenen Unternehmens in einer jährlichen Höhe von bis zu 1.460 Euro steuer- und abgabenfrei an die Mitarbeiter/innen übertragen werden können (auch die aus Unternehmenssicht eingesparten Arbeitgeberbeiträge wurden in die Finanzierung des Aktienprogramms investiert). Den Beschäftigten der voestalpine AG wurden erstmals im Jahr 2000 im Rahmen des Konzeptes zur Mitarbeiterbeteiligung Aktien des Unternehmens übertragen.

Derzeit wird die Beteiligung mit einer internationalen Modellvariante erweitert. Dabei wird Mitarbeiter/innen international das Angebot gemacht, preisreduziert Aktien zu erwerben. Die Aktien unterliegen einer fünfjährigen Behaltfrist; das Stimmrecht wird auch auf internationaler Ebene gebündelt. Im Jahr 2009 konnte erstmals in einigen Gesellschaften in Deutschland und Großbritannien dieses Modell erfolgreich umgesetzt werden.

Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung verwaltet das gesamte Modell und übt die Stimmrechte der durch sie gebündelten Aktien auf der Hauptversammlung der voestalpine AG aus. Vorstand und Beirat der nach dem österreichischen Privatstiftungsgesetz organisierten Stiftung sind paritätisch mit Vertreter/innen des Managements sowie des Betriebsrates besetzt (der Vorstand besteht aus je einem Vertreter / einer Vertreterin des Unternehmensvorstandes und des Konzernbetriebsrates sowie einem gemeinsamen Kandidaten / einer Kandidatin), wobei der Vorsitz in beiden Gremien immer durch eine/n Arbeitnehmervertreter/in wahrgenommen wird.

Erfolg

Das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung als strategisches Eigentum bei der voestalpine AG hat sich zu einem Erfolgsmodell entwickelt. Es trägt zu einer stabilen Eigentümerstruktur bei. Ebenso kann es einen wirksamen Beitrag gegen feindliche Übernahmen leisten, solange der Anteil der Privatstiftung über der sogenannten „Squeeze-Out-Grenze“ von 10% liegt, mit der nach österreichischem Gesellschaftsrecht ein Hinausdrängen von Minderheitsaktionären verhindert werden kann. Das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm der voestalpine AG wurde vom Jahr 2000 an kontinuierlich ausgebaut und weiterentwickelt. Aktuell hält die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung rund 13,4% der Aktien und vertritt über 20.000 Arbeitnehmer/innen in Österreich und schrittweise auch aus internationalen Tochtergesellschaften. Damit ist sie die zweitgrößte Anteilseignerin, die seit 2004 auch eine/n Kapitalvertre-

ter/in in den Aufsichtsrat der voestalpine AG entsendet.

Quellen

- Homepage der voestalpine AG
- Informationsmaterial der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung und persönliche Gespräche mit einem Vertreter der Stiftung

Leuchtturm 9: Seit der Gründung im Besitz der Mitarbeiter/innen: Wagner & Co

Ausgangssituation

Seit nunmehr 30 Jahren stellt die Firma Wagner & Co Solartechnik GmbH Anlagen zur alternativen Energiegewinnung her. Dazu gehören solarthermische Anlagen und Pelletheizungen. Außerdem fungiert Wagner & Co als Distributor für Solarstromsysteme. Die Firma entstand aus einer Gruppe von Student/innen aus dem Umkreis der Anti-Atomkraft-Bewegung. Die Gründer/innen setzten beim Aufbau ihres Unternehmens nicht nur auf ökologische und ökonomische, sondern auch auf soziale Nachhaltigkeit. Entsprechend ihrer Vorstellungen von sozialer Nachhaltigkeit, befindet sich das Unternehmen seit seiner Gründung im Besitz der Mitarbeiter/innen. Der Durchbruch für das Unternehmen kam 1986, als die „Stiftung Warentest“ dessen SB-Kollektorsystem das beste Preis-Leitungsverhältnis attestierte; weitere Auszeichnungen und Preise gab es in den Folgejahren.

Konzept

Wagner & Co befindet sich seit seiner Gründung in Mitarbeiter/innen-Besitz und fertigt unter besonderer Beachtung der Nachhaltigkeit. So ist beispielweise der Firmensitz das erste „Passiv-Bürogebäude“ Europas.

Die Unternehmensstruktur ist konsequent demokratisch, verfolgt jedoch auch in Mitbestimmungsfragen einen eigenen Ansatz: Eigentümer/innen von Wagner & Co sind die ca. 90 Gesellschafter/innen. Jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin kann nach zwei Jahren einen Aufnahmeantrag als Gesellschafter/in stellen; über die Aufnahme entscheidet eine eigene Aufnahmekommission. Die Gewinnausschüttung erfolgt überwiegend anhand der GmbH-Zugehörigkeit.

Oberstes Entscheidungsgremium ist die Gesellschafterversammlung, die auch alle zwei Jahre zwei Drittel der Aufsichtsratsmitglieder der GmbH wählt; das übrige Drittel wird von allen Mitarbeiter/innen gewählt. Damit verfügt das Unternehmen – unterhalb der gesetzlichen Schwellenwerte – über eine freiwillig eingerichtete Unternehmensmitbestimmung. Der Aufsichtsrat benennt und kontrolliert die Geschäftsleitungsmitglieder, denen einzelne Abteilungen zugeordnet sind. Die Abteilungsleiter/innen wiederum werden von den festangestellten Mitarbeiter/innen der jeweiligen Abteilungen gewählt. Zusätzlich gibt es eine dreiköpfige Mitarbeitervertretung (aber keinen Betriebsrat).

Je nach Ertragssituation des Unternehmens werden allen Mitarbeiter/innen in der zweiten Jahreshälfte ein 13. Monatsgehalt sowie eine Tantieme nach Feststellung des Jahresergebnisses gezahlt.

Erfolg

Wagner & Co beschäftigt heute 350 Mitarbeiter/innen und unterhält auch Standorte im europäischen Ausland. 80% der Gewinne verbleiben als Rücklagen oder Investitionen im Unternehmen. Die erwirtschafteten Gewinne kommen ausschließlich den Mitarbeiter/innen zu Gute. Wer nicht Gesellschafter/in ist, kann jährliche Prämienzahlungen von bis zu zwei Monatsgehältern erhalten. Die hohe Identifikation der Mitarbeiter/innen mit ihrem Unternehmen stärkt nach Unternehmensangaben das Engagement und die Verantwortungsbereitschaft.

Das Unternehmen verfolgt ein einzigartiges und sehr weitreichendes Modell wirtschaftlicher Demokratie, das das wirtschaftliche Potential einer Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmer/innen unterstreicht. Nach Angaben der Unternehmenshomepage zeigt die Erfolgsgeschichte des Unternehmens, dass „Demokratie und Wirtschaft keine unversöhnlichen Gegensätze bilden und auch erfolgreiche, wachsende Unternehmen Partizipation und Mitbestimmung bei gemeinschaftlichem Eigentum realisieren können“. Dem ist eigentlich nichts hinzuzufügen.

Quellen

- „Wenn Mitarbeiter ihre Chefs wählen“, FR-Online, Erscheinungsdatum: 02.07.2009
- „Gelebte Energiewende“, Verlagsbeilage der taz vom 27. Mai 2009
- Informationsmaterial des Unternehmens
- Homepage des Unternehmens:
www.wagner-solar.com

Leuchtturm 10: Alternative zu Belegschaftskapital: Erfolgreiche Krisenbewältigung bei LOEWE

Ausgangssituation

Alternativ zur Belegschaftsbeteiligung können auch andere Formen genannt werden. Erfolgreich waren Betriebsrat und IG Metall bei LOEWE:

Die Firma LOEWE fertigt Unterhaltungselektronik, insbesondere Fernseher, des Premiumsegments. Die Nachfrage nach hochwertiger Unterhaltungselektronik brach jedoch ab 2003 schlagartig ein. Auch die Verdrängung der herkömmlichen Bildröhrengeräte durch Flatscreen-Geräte trug zu den Einbrüchen bei. Die konjunkturelle Situation kam erschwerend hinzu. Neben Maßnahmen wie einer Sachkostenreduzierung und einer Neuausrichtung des Produktportfolios wurden auch Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten notwendig.

Konzept

Bereits im Dezember 2003 wurde ein Interessenausgleich samt Sozialplan vereinbart. Im Mai 2004 schloss die Loewe Opta GmbH eine Verein-

barung mit ihrem Betriebsrat, um die Personalkosten zu senken. Die Vereinbarung wurde gleichzeitig als vom Tarifvertrag abweichende Sonderregelung zwischen dem bayrischen Metallarbeitgeberverband und der IG Metall beschlossen. Der erste Schritt war eine Gehaltsstundung. Direkte Mitarbeiter/innen der Firma Loewe verzichteten auf Entgelte in Höhe eines halben bzw. eines ganzen Monatslohns, einbehalten durch das Urlaubsbzw. Weihnachtsgeld für das Jahr 2004. Der Entgeltverzicht kam unter dem Vorbehalt zustande, dass innerhalb der kommenden fünf Jahre geprüft wird, ob den Arbeitnehmer/innen bei einer besseren wirtschaftlichen Lage des Unternehmens als Erfolgsbeteiligung mit einer 25 %igen Verzinsung ihr Verzicht nachgezahlt wird.

Zusätzlich zur Gehaltsstundung wurde im November 2004 ein Sanierungstarifvertrag geschlossen. Das Urlaubsgeld wurde für die Jahre 2005 und 2006 auf 1.000 Euro und das Weihnachtsgeld auf 700 Euro pauschalisiert. Die Tarifierhöhung für die Jahre 2005/2006 wurde um 10 Monate verschoben. Ebenso wurde auf die Auszahlung der ERA-Strukturkomponente verzichtet.

Im Jahr 2007 – die Sanierung trug bereits Früchte – wurde nochmals eine Abweichung vom Flächentarifvertrag beschlossen. Grund war, dass es durch die Nachzahlungen aus den Gehaltsstundungen nicht zu einer übermäßigen Belastung durch erhöhte Personalkosten im Jahr 2007 kommen sollte. Die Tarifierhöhungen von 2006 sowie von 2007 wurden auf den 01.01.2008 verschoben. Abermals wurde auf die Auszahlung

der ERA-Strukturkomponente verzichtet. Im Gegenzug bekannte sich das Unternehmen ausdrücklich zum Standort Kronach, verpflichtete sich zu Investitionen und sagte einen Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis zum 31. März 2008 zu. Erneut wurde eine Gewinnbeteiligung vereinbart.

Erfolg

Das Sanierungskonzept bei LOEWE war außerordentlich erfolgreich. Bereits im April 2007 wurden die gestundeten Gehälter der Beschäftigten zusätzlich einer 25%igen Verzinsung ausgezahlt. Außerdem konnte das Unternehmen für 2007 an alle Mitarbeiter/innen eine außerordentliche Erfolgsprämie auszahlen und den Aktionären erstmalig wieder eine Dividende auszahlen.

Wie geplant kehrte LOEWE im Jahr 2008 in den Flächentarifvertrag der IG Metall zurück. Nach der – auch durch die Mitarbeiter/innen getragenen – erfolgreichen Restrukturierung und Sanierung ist LOEWE heute wieder ein erfolgreiches Unternehmen. Für das Jahr 2008 verbuchte LOEWE ein Rekordergebnis. Das Unternehmen konnte seine Stellung im Bereich der hochwertigen Unterhaltungselektronik behaupten und sogar ausbauen. Im europäischen Premiummarkt ist die Marke führend.

Quellen

- Gespräche mit Vertreter/innen der IG Metall und des Betriebsrates
- Tarifverträge und Informationsmaterial des Betriebsrates
- Homepage des Unternehmens:
<http://www.loewe.de/index.php?id=18&L=0>

2. „Eckpunkte einer Mitarbeiterbeteiligung in Sanierungsfällen“ von BMF und BMAS³

„Eckpunkte einer Mitarbeiterbeteiligung in Sanierungsfällen

Auftragsrückgänge, massive Auslastungsprobleme und Liquiditätsmangel prägen derzeit das Bild in vielen Unternehmen. Als Folge der Wirtschaftskrise und mangelnder Eigenkapitalausstattung werden viele Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten und saniert werden müssen. Trotz guter Produkte und grundsätzlich gegebener Wettbewerbsfähigkeit wird es zu Sanierungsanstrengungen kommen müssen. Arbeitsplätze, Wertschöpfungsketten und Eigentum sind bedroht, weil zusätzliche Kredite nicht gewährt werden oder zu teuer sind.

Für Unternehmen können im Sanierungsfall freiwillige Beiträge der Beschäftigten ein wichtiges Instrument zur Überwindung der wirtschaftlichen Krise sein. Die Beschäftigten erwarten dabei aber zu Recht, dass solchen Beiträgen eine Gegenleistung in Form einer Beteiligung am Unternehmen gegenüberstehen muss.

Mit den neuen Regelungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung werden Beteiligungsmodelle bereits heute stärker steuerlich gefördert als je zuvor. Für Unternehmen in der Krise reichen diese Regelun-

gen aber nicht aus, weil die steuerliche Förderung der Überlassung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen (§ 3 Nr. 39 EStG) voraussetzt, dass es sich um eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers handelt, die zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht wird. In der Lohnsteuer und Sozialversicherung sind Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmen in der Regel als Arbeitslohn /Entgelt zu bewerten und müssen damit versteuert und verbeitragt werden. Im Krisenfall richtet sich das in § 3 Nr. 39 EStG festgelegte Erfordernis der Zusätzlichkeit jedoch gegen die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil es die Anwendung von § 3 Nr. 39 EStG ausschließt. Darüber hinaus werden die Förderhöchstbeträge (nach § 3 Nr. 39 EStG pro Arbeitnehmer und Jahr 360 Euro) den zu leistenden Sanierungsbeiträgen nicht gerecht.

Unser Ziel ist es, dass Beschäftigte in sanierungsbedürftigen Unternehmen Anteile am Unternehmen erwerben können, wenn sie auf Gehalt oder Lohn verzichten. Folgende Eckpunkte sollen für eine Mitarbeiterbeteiligung im Sanierungsfall gelten:

- *Die Umwandlung von Barlohn in eine Form der Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen wird (bspw. bis zur Höhe von 12.000 Euro / Jahr) zunächst steuerlich freigestellt. Die Umwandlung sollte so ausgestaltet werden, dass es zu keiner Belastung in der Bilanz des Unternehmens kommt und die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten des sanierungsbedürftigen Unternehmens verbessert werden. Es*

³ Veröffentlicht im Rahmen einer gemeinsamen Pressekonferenz der ehem. Bundesminister Peer Steinbrück und Olaf Scholz am 8. September 2009 in Berlin

werden nur die Formen von Mitarbeiterbeteiligungen einbezogen, die zu den gewünschten Ergebnissen führen. Die Sozialversicherungsbeiträge werden bis zur „Rückumwandlung“ gestundet. Die Beteiligung könnte ggf. in einem gesicherten Sondervermögen verwaltet werden.

- *Es werden Kriterien vereinbart und ein – erforderlichenfalls – Überprüfungsmechanismus festgelegt, der eine Mitarbeiterbeteiligung nur im Sanierungsfall garantiert und Mitnahmeeffekte ausschließt.*
- *Die Neuregelung soll zum 1. Januar 2010 in Kraft treten. Es bleibt zu prüfen, ob die Neuregelung zeitlich zu befristen ist (z.B. bis einschließlich 2013).*
- *Die „Rückumwandlung“ der Beteiligung in Barlohn (z.B. bei Veräußerung oder Rückzahlung an den Arbeitnehmer einschließlich der daraus erzielten Erträge) löst eine Steuer- und Beitragspflicht aus. Damit ist gewährleistet, dass die Steuer- und Beitragsausfälle nur vorübergehend entstehen.*
- *Der Gesichtspunkt einfacher Anwendbarkeit ist zu beachten.*

Um Rechtssicherheit für Beschäftigte und Unternehmen zu schaffen, werden das Bundesministerium der Finanzen und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unmittelbar nach der Bundestagswahl entsprechende steuer- und sozialversicherungsrechtliche Änderungen auf den Weg bringen.“

